

Vertalen van verandering door managers: een agency perspectief



Rotterdam, 25 oktober 2019

Marten Schippers

Master Thesis - Parttime Master Bedrijfskunde
Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management
Management van Verandering

1^e lezer: Dr. Mariëte Kaandorp

2^e lezer: Dr. Marja Flory



Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis. Het slotstuk van 2 jaar studeren aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management. Een zware en tegelijk inspirerende studie die ik heb afgerond naast een full time baan en een druk gezinsleven. Een promotie tegelijk met de start van mijn afstudeerperiode maakte het extra uitdagend.

De woorden tijdens de introductiedag dat dit een 'sneltrain is waar je op springt en niet vanaf moet vallen', van Raymond van Wijk, zijn volledig waar gebleken. Ik heb veel mogen leren van vakken als Management van Verandering, New Business & Innovation, Strategisch Management en Financieel Management. Tegelijk hebben colleges Wetenschapsleer en Organisatie Studies mij als mens in mijn denken veel geleerd. Ik heb genoten van de combinatie tussen de inhoudelijke vakken en het leren academisch denken. Het vak Management van Verandering heeft hier extra aan bijgedragen. Naast de inhoudelijke kennis die ik heb opgedaan was er veel aandacht voor zelfreflectie en het ontwikkelen van vaardigheden om inzichten over te brengen op anderen. Ik had dit soort combinaties niet verwacht op de Universiteit. Vaak voelde ik mij comfortabel in de sneltrain die PMB heet en zoefde ik er 1^e klas doorheen. Er waren ook moeilijke momenten. De studiereis naar China was mind blowing, complex en kwam op een moment dat er thuis veel heftige dingen speelde rondom ons gezin. Op die momenten leer je wat echt belangrijk is en wie er echt belangrijk zijn. Mijn dank aan de maatjes en groepsgenoten waar ik mee heb samengewerkt, die mij gesteund hebben en waar we prachtige opdrachten mee hebben neergezet, is groot. Ik heb veel van jullie geleerd. Als student, vooral als mens.

PMB is geen reis die je alleen aflegt. Ik heb geleerd hoeveel motivatie en inspiratie ik uit samenwerken haal. Mijn verantwoordelijkheidsgevoel helpt mij dan voorbij mijn perfect ontwikkelde talent om extreem uitstelgedrag te vertonen. Dat maakte voor mij het scriptietraject het moeilijkste onderdeel van de opleiding. Op de lastige momenten kwam er stevast een appje van mijn coach, Mariëtte Kaandorp. Alsof je het aanvoelde. Mijn dank aan haar is zeer groot. Mariëtte heeft een uniek talent om er alles uit te halen, je precies tot het maximum te stimuleren en in één oogopslag zeer waardevolle feedback te geven op stukken. Dank je Mariëtte, voor je support, feedback en flexibiliteit. Mijn dank gaat ook uit naar Marja Flory, mijn tweede lezer. Fijn om van jou als tweede lezer de bevestiging te krijgen dat we op de goede weg waren. Ook jij bedankt voor je flexibiliteit en fijne inzichten.

Ik wil Ariënné Kooter en Bouwe van der Plas van de Rabobank bedanken voor de kans die ze mij hebben gegeven om aan deze studie te beginnen. Begonnen met een 1 april grap van Bouwe, legendarisch. Dat telefoontje van Ariënné met de 'go' was één van de weinige momenten dat ik echt sprakeloos was.

Mijn grootste dank gaat uit naar mijn gezin. Waar de aandacht vanuit mijn omgeving vaak uitging naar mij, die arme deeltijdstudent die geen avond of weekend vrij had, draaide mijn gezin gewoon door. Meriem, als zelfverklaarde samenwonende alleenstaande moeder, heeft alle ballen hooggehouden. Zonder jou had ik deze studie nooit zo kunnen doorlopen en was ons gezin niet op zo'n manier blijven draaien. We did it! Thomas & Feline, die verbaast opkeken als papa wel een keer meeking naar de dierentuin. Wat kunnen jullie inmiddels zachtjes doen. De mooiste les van de afgelopen twee jaar is het wederom bevestigde inzicht in dat wat er echt belangrijk is en dat zijn jullie.

Ik ben trots op mijn gezin, trots op dit stuk en trots op mijzelf. Ik wens u veel leesplezier, ik start ondertussen met de heropbouw van mijn sociale leven en de bucket list van mijn kinderen ;-)

Abstract

Dit onderzoek bestudeert het vertalen van ideeën door managers. Het onderzoek is uitgevoerd in de context van een hiërarchische organisatie in transitie naar een netwerkorganisatie. De focus ligt op het proces van vertalen zelf, meer specifiek de rol van actoren in dit proces. Er zijn twintig midden managers, werkzaam binnen de Rabobank, geïnterviewd. Tijdens de interviews is ingegaan op de vraag wat zij nu concreet aan het vertalen zijn, hoe zij dit doen en hoe zij tot deze betekenis zijn gekomen. Anders gezegd; hoe vertalen managers de transitie naar een netwerkorganisatie én hoe geven ze betekenis aan de verandering op zichzelf. In dit onderzoek is er gewerkt vanuit het perspectief van agency en sensemaking. Door deze perspectieven te hanteren is er inzicht ontstaan in de invloed van de persoon achter de actor en hoe deze zijn/haar rol speelt in het proces van vertalen. De transitie die als context centraal staat is ambigu. Dit blijkt een significante rol te spelen in de manier waarop managers de transitie vertalen naar de afdelingen waar zij verantwoordelijk voor zijn. Dit onderzoek is aanvullend op de bestaande theorie die uitgaat van de invloed van vertalen op het idee zelf of focus legt op de rol van de actoren in het proces van vertalen zonder specifiek onderzoek te doen naar de invloed van de handelingsvrijheid van ieder uniek mens. Het onderzoek exploreert hoe het proces in de manager eruit ziet en welke rol dit speelt aanvullend op wat wij al weten over het proces van vertalen.

Dank aan de twintig managers die in een hectische periode ruimschoots de tijd hebben genomen om belangeloos aan dit onderzoek mee te werken

Inhoud

Introductie	6
Context van de Rabobank.....	6
Vertalende rol van de midden manager.....	7
Literatuur	8
Context van de netwerkorganisatie	8
Vertalen ('translation')	9
Sensemaking.....	12
Midden managers.....	14
Methodologie	16
Filosofische positie & onderzoeksaanpak.....	16
Context	16
Dataverzameling.....	17
Reflectie op eigen positie	18
Data-analyse	19
Bevindingen	24
Kompas	24
Invullen	25
Vorbereiden.....	26
Overbrengen.....	27
Discussie.....	28
Samenvatting bevindingen	28
Theoretische implicaties.....	29
Conclusie.....	30
Suggesties voor vervolgonderzoek	31
Limitatie / Reflectie.....	31
Bibliografie	32

Introductie

Deze thesis is geschreven vanuit de specialisatie Management van Verandering. Als werknemer van één van de grootste werkgevers van Nederland (Rabobank) en student aan de Rotterdam School of Management (RSM) is het fascinerend om te ervaren hoe er continu wordt gezocht naar ideeën, als bijvoorbeeld Lean of Agile, om organisaties zo goed mogelijk te laten functioneren. Rabobank combineert bijvoorbeeld elementen uit Scrum, Agile en Lean om tot een eigen manier van werken, genaamd Focus, te komen die helpt om continu te verbeteren (Rabobank, 2018). Daar waar veranderingen die ik de afgelopen jaren op kantoor heb meegemaakt als een reorganisatie met een duidelijke start en einddatum werden gepresenteerd, wordt er nu door senior managers en het topmanagement gesproken over organisch veranderen. Een verandering wordt binnen mijn organisatie als een beweging zonder einddatum neergezet. Er wordt een visie of een doel uitgesproken, waarna er continu veranderactiviteiten worden losgelaten in de organisatie die moeten bijdragen aan het te behalen doel of de te implementeren visie. Soms een kleine verandering in de manier waarop we werken, soms grote veranderingen die de inrichting van de organisatie raken. Verandering kent zo, zoals Weick & Quinn (1999) schreven, steeds minder een 'kop en een staart'. De uiteindelijke stip op de horizon vanuit de (bedrijfs) strategie is de constante aan het worden, de manier waarop we naar die stip toewerken verandert continu (Weick & Quinn, 1999). Het doel van een verandering is daardoor minder duidelijk bij de start van een transitie. Verandering is niet altijd gepland maar opkomend. Het senior management faciliteert vanuit de organisatie opkomende veranderingen die bijdragen aan de strategie van de onderneming (Weick & Quinn, 1999).

Vanuit mijn achtergrond als leidinggevende bij de Rabobank hebben de colleges die de rol van de manager in relatie tot verandering behandelden mij altijd erg geïnteresseerd. Midden managers (hierna aangeduid als 'manager') hebben een cruciale rol in de vertaling van ideeën naar de werkvloer en vice versa (Balogun, 2003; Huy, 2001; Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Rouleau, 2005). Deze thesis onderzoekt de vertalende rol die managers hebben tijdens verandering. Dit onderzoek is opgezet binnen de Rabobank. Een internationaal actieve coöperatieve bank, onderhevig aan de grote veranderingen in de financiële dienstverlening (www.rabobank.com, 2019). Binnen de Rabobank wordt de rol van de midden manager niet apart erkend. Focus ligt op het topmanagement, management in het algemeen en medewerkers in de operatie. Er is geen gecoördineerde sturing of training vanuit het topmanagement naar de midden managers om verandering te vertalen. Dit wakkert de relevantie om de rol van de midden manager in deze context te onderzoeken verder aan.

Context van de Rabobank

Per 4 februari 2019 is de Rabobank overgestapt op een nieuw inrichtingsmodel van het Nederlandse bankbedrijf. Intern is dit aangeduid als 'Bankieren 3.0'. Rabobank geeft aan zich te ontwikkelen van een hiërarchische lijnorganisatie naar een netwerkorganisatie. De ambitie is om vanuit concepten als Lean, Agile, zelfsturende- en organiserende teams in een netwerk binnen de organisatie samen te werken om klanten optimaal te bedienen (Rabobank, 2019).

Het is interessant om te onderzoeken hoe de strategie en organisatievorm, vastgesteld door het senior management, worden vertaald naar de dagelijkse operatie. De vraag hoe de nieuwe netwerkorganisatie wordt geoperationaliseerd is extra interessant doordat het topmanagement van de Rabobank niet

eenduidig communiceert wat een netwerkorganisatie in haar ogen is. In de nota 'bankieren 3.0' wordt de netwerkorganisatie als volgt uitgelegd:

“Met de beoogde inrichting is Rabobank op weg naar een netwerkorganisatie, met een nieuwe manier van werken en leidinggeven. Deze wordt niet alleen gevormd door het neerzetten van een structuur, maar krijgt vooral vorm in de interacties en gedragingen van niet alleen directie, maar ook van managers en medewerkers. Er wordt met elkaar gebouwd aan het gezamenlijk realiseren van one-bank, one-culture. Daarmee realiseren we de change en leiden we de bank niet op een hiërarchische manier, maar gezamenlijk” (Rabobank, 2018).

De organisatiewijziging per 4 februari 2019 wordt gezien als de start van een organisch proces, dat uiteindelijk tot een cultuurverandering moet leiden. De te implementeren strategie en organisatievorm zijn hierbij ondersteunend aan deze cultuurverandering. De eerste stap was het aanpassen van de formele inrichting van de organisatie. Het invullen van de manier waarop daadwerkelijk invulling wordt gegeven aan de transformatie naar een efficiënte, klantgerichte netwerkorganisatie met sterke wortels in de samenleving lijkt een gevolg te moeten zijn van de structuuraanpassing. Er is niet nader beschreven hoe dit vorm dient te krijgen. Rabobank legt ook niet uit in haar plannen wat zij verstaat onder termen als een 'netwerkorganisatie', 'one-bank' of wat de gewenste cultuur met bijbehorende gedragingen is. De 'change' die Rabobank voorstaat is hierdoor ambigu.

Vertalende rol van de midden manager

De rol van de manager is divers. Hij/zij heeft een leidende rol in een verandering en ondergaat de verandering tegelijk ook zelf. Dit maakt dat managers verandering tegelijk ondergaan en vertalen naar anderen (Balogun, 2003). Managers gebruiken in dit proces een veelvoud aan middelen. Zo interpreteren en 'verkopen' zij verandering door tastbare en ontastbare kennis in te zetten (Rouleau, 2005). Tegelijk maken managers gebruik van hun eigen netwerken op alle niveaus in de organisatie (Gatenby, Rees, Truss, Alfes & Soane, 2015). Treffend is de beschrijving hoe een manager ondernemer, communicator, therapeut én koorddanser tegelijk is (Huy, 2001). De managementconcepten en structuurwijzigingen die eerder zijn genoemd worden vertaald naar de desbetreffende context (Sturdy, Brocklehurst, Winstanley, & Littlejohns, 2006; van Grinsven, Heusinkveld, & Cornelissen, 2016). De rol van de manager is cruciaal in deze vertaalslag van idee naar operationele werkelijkheid (Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2001; Radaelli & Sitton-Kent, 2016).

De beoogde verandering is, zoals eerder beschreven, ambigu. Dit maakt het interessant en relevant om te onderzoeken hoe managers hun rol invullen in de vertaling van een transitie die op het eerste gezicht onduidelijk is.

Deze thesis richt op de onderzoeksvraag:

Hoe vertalen midden managers de transitie van een hiërarchische organisatie naar een netwerkorganisatie?

In het vervolg van deze thesis is getracht antwoord te geven op deze vraag.

Literatuur

Vanuit de bestaande literatuur wordt inzicht gegeven in wat er eerder is onderzocht in relatie tot de onderzoeksvraag die centraal staat in deze thesis. Ook wordt er nader ingegaan op de relevantie van deze onderzoeksvraag, gezien vanuit de bestaande literatuur.

Context van de netwerkorganisatie

De term 'netwerkorganisatie' is op diverse manieren uit te leggen. Allereerst is een netwerkorganisatie uit te leggen als een organisatievorm. Jones, Hesterly & Borgatti schrijven bijvoorbeeld in 1997 dat het fenomeen van de netwerkorganisatie als organisatievorm al 20 jaar snel opkomt en dat steeds meer organisaties gebruik maken van netwerken in plaats van formele organisatievormen (Jones, Hesterly, & Borgatti, 1997). Een netwerk bestaat daarbij uit actoren en knooppunten waar een bepaalde band tussen bestaat, zonder natuurlijke grenzen (Borgatti & Halgin, 2011). Bekijken we deze netwerken nader en beschrijven we ze als een verzameling actoren en knooppunten (afgeleid uit de Engelse beschrijving 'Nodes & Ties') dan zijn er, zoals Laumann (1991) en Podolny & Page (1998) beschrijven, twee zuivere organisatievormen (Laumann, 1991; Podolny & Page, 1998). Ten eerste de marktform, waarbij de actoren geen directe banden hebben naar andere actoren. In een pure marktform zijn de relaties episodisch. Nadat een transactie tot stand is gekomen wordt het contact verbroken. Ten tweede wordt de hiërarchische organisatievorm onderkend. Hiërarchie als organisatievorm kun je zien als een gecentraliseerd netwerk waarin veel actoren een band hebben naar één specifieke actor/knooppunt. In de hiërarchische vorm zijn de relaties tussen actoren duurzaam en is er een duidelijke en herkenbare vorm van autoriteit aanwezig in de organisatie. Binnen een netwerk als organisatievorm is er sprake van duurzame banden tussen actoren zonder dat er sprake is van autoriteit tussen actoren. Het verschil tussen de markt-, hiërarchische- en netwerkorganisatie wordt gemaakt in de duur van de relatie tussen actoren en de hiërarchie om geschillen tussen actoren te slechten. Binnen deze definitie kan er geen sprake zijn van een zuivere netwerkorganisatie wanneer er sprake is van een werknemers/werkgevers relatie (Podolny & Page, 1998). Er is dan sprake van hiërarchie. Een netwerkorganisatie is binnen deze definitie eerder een samenwerkingsvorm tussen zelfstandige ondernemingen dan een vorm waarin een grote onderneming is georganiseerd.

Ten tweede kan een organisatie de 'huls' zijn waarbinnen netwerken zich manifesteren. Een organisatie wordt dan geduid als een verzameling kennis en vaardigheden (Kogut & Zander, 1992). Kennis en vaardigheden die worden bewaard, gedeeld en overgedragen. Zoals Kogut & Zander (1992) stellen is het inhuren van nieuwe mensen niet hetzelfde als het veranderen van de vaardigheden van een organisatie. Kennis is weliswaar van individuen, maar kennis wordt geuit door de manier waarop mensen samenwerken in netwerken, binnen de organisatie (Kogut & Zander, 1992). In deze context duidt een netwerk meer op het sociale netwerk binnen een organisatie. In deze (sociale) netwerken worden kennis en vaardigheden gedeeld.

Doorslaggevend voor het ontwikkelen van netwerken lijkt de afweging tussen risico en vertrouwen (Smith Ring & van de Ven, 1992). Durf je vertrouwen te geven aan de actoren in een (sociaal) netwerk binnen de organisatie om eigen keuzes te maken of wil je vanuit het management beheersen wat er zich afspeelt in de organisatie en het risico op een verkeerde keuze mitigeren? Daar waar het beheersen van de organisatie vanuit hiërarchie een rol speelt kan er een relatie afhankelijk van macht ontstaan in complexe netwerken van actoren en organisatieonderdelen (Rhodes, 2007). Dit beïnvloedt de werking van netwerken in een

organisatie. Als er daarnaast iets schadelijk is voor een netwerk, dan zijn het reorganisaties. Tijdens reorganisaties worden door de fysieke allocatie van mensen bestaande lijnen verstoord en is er tijd nodig om ze opnieuw op te bouwen (van Emmerik & Eeuwema, 2008). Dit maakt dat reorganisaties informele relaties doet wijzigen. Een netwerk vormen door middel van een reorganisatie is complex.

Omdat de transitie naar een netwerkorganisatie vooral de context is waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt duid ik de term niet verder vanuit de literatuur. Voor dit onderzoek is het met name van belang hoe managers een netwerkorganisatie zelf duiden. Daarbij speelt ook mee dat er in de literatuur weinig is terug te vinden over een netwerk als organisatievorm. Daar waar er wordt geschreven over netwerken als organisatievorm wordt dit veelal gelinkt aan decentralisatie, een toename in autonomie op laag niveau en een afname of ontbreken van hiërarchie (Bahrami, 1992; Podolny & Page, 1998; Balogun & Johnson, 2004). Dit sluit aan op de eerdere beschrijving van een netwerk als organisatievorm, waarbij er geen sprake is van hiërarchie. Bestaande literatuur gaat met name in op sociale netwerken binnen de organisatie of netwerken met de externe omgeving van organisaties. Voor dit onderzoek is het relevant dat het vormen van een netwerkorganisatie als 'idee' of 'concept' wordt geïmplementeerd. Rabobank omschrijft dit zelf als 'de ambitie is om vanuit concepten als Lean, Agile, zelfsturende en organiserende teams in een netwerk binnen de organisatie samen te werken om klanten optimaal te bedienen' (Rabobank, 2019). De netwerkorganisatie is zo bekeken meer een managementconcept of idee in deze context, dan dat het een organisatievorm betreft. Het implementeren van dit concept onder de noemer 'Rabobank 3.0' maakt het mogelijk om te onderzoeken hoe dit concept door het management wordt vertaald naar de operationele praktijk.

Vertalen ('translation')

In dit onderzoek richt ik mij op de vertalende rol van managers. Daarbij hanteer ik de definitie van vertalen zoals onder andere Radaelli & Sitton-Kent (2016) en Sturdy, Brocklehurst, Winstanley & Littlejohns (2006) deze beschrijven. Onder vertalen (in het engels 'Translation') versta ik het inbedden van ideeën die elders (binnen of buiten de organisatie) zijn ontstaan. Je kunt vertalen zien als de reis die een idee aflegt van de ene context naar de andere context (Czarniawska & Sévon, 1996). Vertalen is wezenlijk anders dan het één op één overnemen van een idee. Het idee wordt losgeweekt ('disembedding') uit de oude context en ingebed ('re-embedding') in de nieuwe context. (Westney & Piekkari, 2019; Bergström, 2007). Om het idee te laten passen in de nieuwe context wordt het idee aangepast, geïnterpreteerd en wordt er betekenis aan gegeven. Mogelijk wordt ook de context aangepast om bij het nieuwe idee te passen (Radaelli & Sitton-Kent, 2016). Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aanpassen van het functiehuis op een afdeling om 'Agile' te gaan werken. Belangrijk daar is dat de aanpassingen aan het idee en de context waarbinnen het idee wordt ingebed niet te ver doorschieten. Hierdoor kan het idee een hype worden waarbij doel en middel conflicteren (Grey, 2017).

Zoals Radaelli en Sitton-Kent (2016) beschrijven heeft het proces van vertalen door de manager meerdere vormen. Denk aan het aandragen van nieuwe ideeën van buiten de organisatie naar binnen, maar ook het vertalen van nieuwe ideeën vanuit het top management naar de werkvloer. Vertalen door de manager kan zich ook richten op het overbrengen van ideeën op gelijken of vanaf de werkvloer naar het top management. In al deze situaties blijft de werking van vertalen gelijk; nieuwe ideeën worden vertaald naar een nieuwe context en de context wordt aangepast op het idee. De term idee is breed te interpreteren. Een idee kan bijvoorbeeld kennis, handelingen, strategie, rollen of technologie omvatten, zolang het maar

gaat om zaken die nieuw zijn in de context waarbinnen ze worden ingebracht. Het doel van het vertalen van een idee naar een nieuwe context is het realiseren van verandering in de bestaande praktijk. Denk aan de manier van werken, organiseren maar ook aan producten of diensten (Radaelli & Sitton-Kent, 2016).

Wanneer het gaat om veranderingen in de organisatievorm is het topmanagement vaak de initiator van de verandering. Het topmanagement ontwikkelt een blauwdruk voor de nieuwe situatie maar de manier waarop deze blauwdruk werkelijkheid wordt is afhankelijk van het feitelijke nieuwe gedrag dat ontstaat bij de ontvangers van verandering en de manier waarop de ontvangers de plannen interpreteren (Balogun & Johnson, 2005). Het is precies dit snijvlak waar managers hun vertalende rol spelen. De uiteindelijke verandering ontstaat door de interactie op twee niveaus. Lateraal (tussen managers) en verticaal (tussen managers en senior managers). Zoals Balogun & Johnson (2005) beschrijven verschillen deze types van interactie sterk van elkaar. Tussen managers en senior management zien zij vooral formele communicatie. Zowel schriftelijk als mondeling via nota's, presentaties etc. Tussen managers onderling speelt informele communicatie als roddelen, delen van geruchten en story-telling een grotere rol. Balogun & Johnson (2005) beschrijven een verschil tussen formele interventies op verticaal niveau en meer sociale en informele contacten op lateraal niveau. Vertalen vindt niet alleen plaats via formele kanalen, juist informele sociale contacten van managers lijken een grote rol te spelen in de vertaling van verandering (Balogun & Johnson, 2004; Balogun & Johnson, 2005).

Vertalen start wanneer een idee wordt bedacht en eindigt wanneer een idee verankerd of geïstitutionaliseerd is in een organisatie (Mueller & Whittle, 2011). Er wordt aangenomen dat wanneer een idee niet vertaald is naar de praktijk, het idee betekenisloos is. Mueller & Whittle (2011) omschrijven de periode van vertalen treffend als het moment waarop een idee tot leven komt. Hoe dit proces van vertalen precies verloopt is naar mening van Mueller & Whittle (2011) nog (te) beperkt op detailniveau beschreven.

De bestaande literatuur is te verdelen in twee stromingen. De eerste stroming zet het idee zelf centraal en beschrijft hoe het idee tijdens het proces van vertalen verandert, de tweede stroming zet het proces van vertalen met c.q. tussen de betrokken actoren centraal (Cassell & Lee, 2017; Sahlin-Andersson, 1996; Morris & Lancaster, 2005). In het proces van vertalen wordt het idee omgezet in een object, waarmee het zichtbaar wordt. Dit object wordt door middel van acties vertaald. Zoals van Grinsven (2017) in haar proefschrift beschrijft zijn er drie 'actiemodi' waarin sleutelactoren de editing rules omzetten in actie: 'bridging', 'buffering' en 'blending'. Voorbeelden van acties zijn steun voor het idee veiligstellen, eigenaarschap van een project of programma aanmoedigen (positioneren), het idee met simpel taalgebruik over de Bühne brengen, conflicterende verhaallijnen managen, gewoon taalgebruik aanmoedigen (labeling), aan bestaande verwachtingen voldoen, realistische verwachtingen rondom een idee uitonderhandelen en gedeelde verwachtingen creëren (contextualiseren) (van Grinsven, 2017). Uiteindelijk wordt een idee ingebed in de organisatie, waarna het proces van vertalen voltooid is (Czarniawska & Joerges, 1996; Czarniawska & Sévon, 1996; van Grinsven, Heusinkveld, & Cornelissen, 2016).

Deze studie richt zich op de rol van de manager in het proces van vertalen en daarmee dus op de tweede stroming waarbij het proces met c.q. tussen betrokken actoren centraal staat. Studies van Doorewaard & van Bijsterveld (2001) en Cassell & Lee (2017) geven inzicht in het proces van vertalen op zichzelf. Beschreven wordt hoe een idee, strategie of visie niet zomaar wordt geaccepteerd door de ontvangende

actoren (Doorewaard & van Bijsterveld, 2001). Een idee komt in aanraking met bestaande netwerken, machtsbalansen en culturen. Er start een continu proces van betekenisgeving waar alle actoren bij betrokken zijn, discussiëren, interpreteren, modificeren en het oorspronkelijke idee proberen bij te stellen (Doorewaard & van Bijsterveld, 2001). Op basis van de translation theory, waarin Bruno Latour stelt dat om een gemeenschap te begrijpen je de interactie tussen mensen en voorwerpen moet analyseren, hebben Doorewaard & van Bijsterveld (2001) een framework ontwikkeld om het proces van vertaling te beschrijven (Doorewaard & van Bijsterveld, 2001; Buzelin, 2005; Latour, 1984; Callon, 1984). In dit framework wordt ingezoomd op alignment, enrolment, congealment en op dominante (hegemonic) factoren van macht en invloed.

Zoals Doorewaard & van Bijsterveld (2001) in hun framework beschrijven ontstaat er bij aanvang van het vertalingsproces een heterogeen netwerk van actoren met belangen die *aligned* zijn. Deze actoren delen hun eigen interpretaties met elkaar en zetten ze af tegen de bestaande praktijk. Zo ontstaat er een proces van het continu overdenken en bijstellen van het idee dat wordt vertaald. Mogelijk ontstaan er nieuwe ideeën of wordt het idee aangepast. Het framework gaat er vanuit dat actoren tijdens besluitvorming ideeën wegevolgens hun eigen belangen en interpretatie. Nieuwe ideeën worden deels overgenomen, gecombineerd met bestaande praktijken en in de organisatiestructuur ingebed (*congealment* of bevrozing). Om stabiliteit te realiseren is het van belang dat binnen het netwerk actoren ontdekken waar verschillen en overeenkomsten bestaan in hun belang en naar gedeelde waarden en manier van werken streven. Vanuit deze *enrolment* groeit het netwerk en wordt het stabiel (Doorewaard & van Bijsterveld, 2001). Tot slot beschrijven Doorewaard & van Bijsterveld (2001) dat dit zeker geen neutraal proces is maar dat er continu sprake is van invloed vanuit dominante factoren van macht en invloed (*hegemonic powers*) die bepalen welke belangen en interpretaties de overhand hebben.

Uit onderzoek van Teulier & Rouleau (2013) blijkt dat managers een nadrukkelijke rol hebben in deze processtappen. Managers zijn continu bezig met het opnieuw framen van problemen, het opzetten van samenwerkingen, de verandering verkopen, spreken namens de (initiators van de) verandering, bijstellen van hun visie, materialiseren van de verandering, het stabiliseren van betekenissen en het betrekken van afwezige stakeholders (Teulier & Rouleau, 2013). Dit doen managers zowel individueel en als groep. In de studie van Teulier & Rouleau (2013) maken managers gebruik van een veelvoud aan activiteiten en bijeenkomsten om vorm te geven aan deze 'editing praktijken' richting hun teams. Callon (1986) beschrijft vier noodzakelijke stadia in het proces van vertalen. Het problematiseren, waarbij actoren problemen aankaarten en andere actoren proberen te overtuigen dat zij de juiste oplossing hebben. 'Interessement', waarbij de overlap in belang tussen actoren wordt verstevigd. 'Enrolment', waarbij actoren hun rol in het proces van vertalen accepteren. En tot slot 'mobilization', waarbij er wordt gewaakt dat actoren betrokken in het netwerk rond het proces van vertalen handelen conform de belangen van de leiders (Wæraas & Nielsen, 2016). Vertalen is geen sequentieel proces. Vertalen als perspectief gaat uit van 'vloeibare ideeën' die van 'hier naar daar' reizen via verschillende (complexe) acties tussen actoren. Vertalen ontwikkelt zich steeds meer naar een perspectief van non-lineaire overdrachten in complexe netwerken van actoren (Radaelli & Sitton-Kent, 2016).

In het begrijpen van 'vertalen' zijn er samengevat drie aspecten die centraal staan. De eerste is de rol van de context. Centraal staat de context waarbinnen een idee is ontstaan en de context waarbinnen een idee wordt geïmplementeerd. De grootste theoretische assumptie is dat de mate van vertalen die nodig is afhankelijk is van de geografische, contextuele en tijdelijke afstand (Morris & Lancaster, 2005; van

Grinsven, 2017). Het tweede is het proces van vertalen en het effect van het vertalen op het idee zelf. De 'editing rules' van Sahlin-Andersson (1996) en het proces van vertalen van Czarniawska & Joerges (1996) zijn hier goede voorbeelden van. Het derde aspect is, zoals onder andere van Grinsven (2017) schrijft, onderbelicht: de rol van de actoren in het proces van vertalen. Elke actor in de organisatie is een individu met individuele handelingsvrijheid of 'agency'. De ervaringen van een individu uit het verleden, zijn kijk op het heden en verwachtingen naar de toekomst hebben effect op de keuzes die een individu maakt in het handelen (Emirbayer & Mische, 1998). Zoals van Grinsven (2017) schrijft wordt agency en de invloed van de actor vaak als onderdeel van een perspectief gezien, niet als een op zichzelf staand perspectief. Onduidelijk in de literatuur is wat de rol van de mens achter de actor is. De bestaande theorie suggereert dat omgeving en belangen een rol spelen in het handelen van een actor, maar gaan voorbij aan de vraag of mensen in dezelfde situatie met dezelfde belangen op dezelfde manier handelen. Ook de rol van onduidelijkheid is niet beschreven. Wat is het effect van onduidelijkheid of ambiguïteit op het proces van vertalen. Deze thesis zoomt in op de rol van de actor, meer specifiek de manager, en richt zich daarmee op het derde, in de bestaande literatuur onderbelichte, perspectief zoals van Grinsven (2017) dit beschrijft, in de context van een verandering die ambigu is gebleken.

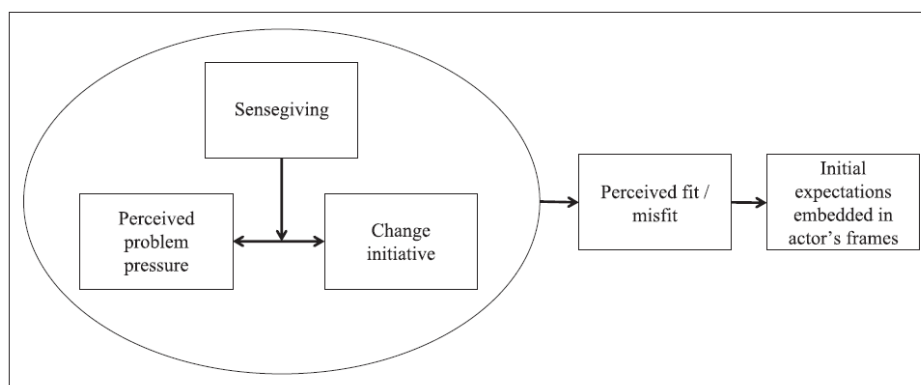
Sensemaking

Het onderzoeken van de rol die de actor als persoon heeft op het vertalen van verandering maakt relevant hoe de actor betekenis geeft aan de verandering die hij/zij vertaalt. In het analyseren van de data is daarom niet alleen gecodeerd vanuit het perspectief van de rol van de vertaler maar juist vanuit de manier waarop de vertaler betekenis geeft aan de verandering zelf. Het gehanteerde perspectief is dat van sensemaking. Sensemaking beschrijft de ontwikkeling van frames die dat wat mensen ervaren helpt te begrijpen en te structureren. Omstandigheden en gebeurtenissen worden omgezet in sociale constructen waarover binnen een sociale kring consensus is. Zo worden omstandigheden en gebeurtenissen omgezet in woorden. Sensemaking speelt zich af in retrospect. Er wordt teruggekeken naar gebeurtenissen, omstandigheden of observaties 'to make sense of them'. Op basis van sensemaking worden vervolgacties bepaald (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005). Ook helpt sensemaking om zingeving te creëren en gezamenlijk te begrijpen wat er nu eigenlijk is gebeurd. Sensemaking is veel onderzocht in relatie tot crisis (Weick, 1988). Inzichten over sensemaking zijn ook zeer relevant in tijden van ingrijpende verandering. Niet alleen zijn er overeenkomsten tussen situaties van crisis en ingrijpende verandering, verandering komt zeker in een organisatieverband veel vaker voor (Weick, 1988; Maitlis & Sonenshein, 2010). Substantiële veranderingen maken dat mensen zich afvragen 'wie ze zijn' en 'wie ze willen zijn'. Dit maakt dat mensen hun perspectie van het verleden en hun kijk op de organisatie en zichzelf opnieuw beoordelen (Gioia, Corley, & Fabbri, 2002).

Specifiek voor de manager geldt dat hij/zij niet alleen zelf invulling geeft aan eigen sensemaking, maar ook een rol heeft in sensegiving; het vertalen en verkopen van verandering aan de omgeving (Rouleau, 2005). Wanneer managers anderen beïnvloeden om veranderingen zo te begrijpen als zij zelf zien, geven zij betekenis aan de toekomst van de organisatie en draagt sensemaking bij aan het slagen óf falen van organisatieverandering (Maitlis & Christianson, 2014).

In de context van deze studie is sensemaking een interessant fenomeen om te vergelijken met de uitkomsten uit de verzamelde data. Dit geldt nadrukkelijk wanneer we inzoomen op 'prospective sensemaking'. Prospective sensemaking kan worden gedefinieerd als het bewust en intentioneel

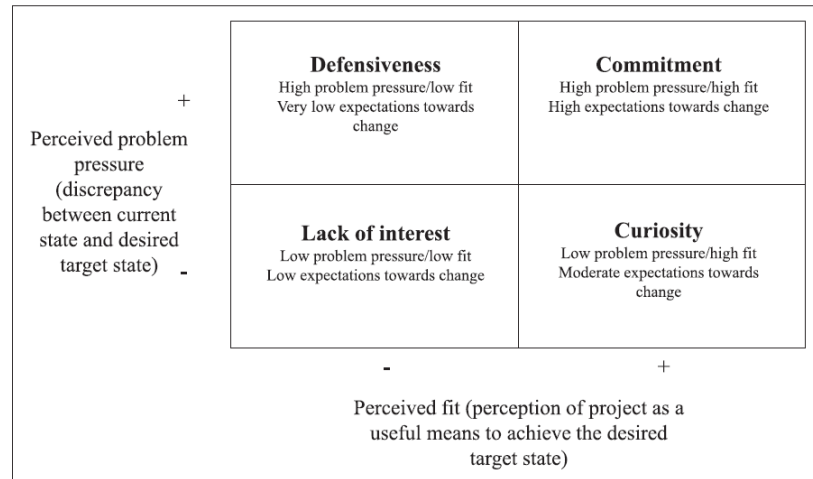
overwegen van de verwachte toekomstige impact van het wel of juist niet uitvoeren van bepaalde acties op het proces van betekenisgeving van henzelf of anderen (Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994). Dit maakt dat sensemaking zich niet alleen in retrospect afspeelt. Aspecten in zowel retrospect als prospect interacteren in alle fasen van het sensemaking proces en hebben continu impact op hoe betekenis wordt gegeven aan onder andere organisatieveranderingen (Konlechner, Latzke, Güttel, & Höfferer, 2018). Zoals Konlechner et al. (2018) beschrijven spelen vroegere en actuele verwachtingen van mensen een grote rol in dit proces. Discrepancie tussen eerdere en actuele verwachtingen zorgt voor ambiguïteit. Dat is acceptabel zolang mensen binnen de organisatie blijven geloven dat de ingezette verandering het potentieel heeft om de ervaren problemen op te lossen. Een 'sensemaking gap' geeft een manager de ruimte om via het proces van sensegiving invloed uit te oefenen op de ervaren verandering van anderen, en zo bij te dragen aan een fit tussen het ervaren probleem en de ingezette verandering c.q. oplossing (Maitlis & Lawrence, 2007).



Figuur 1: ontwikkeling van verwachting op basis van problem pressure en planned change initiative (Konlechner et al, 2018)

Het observeren en reageren op gaten tussen verwachtingen en ervaringen op de werkvloer is belangrijk (Konlechner et al., 2018). Managers kunnen door in scenario's te denken anticiperen op hoe hun acties bijdragen aan het construeren, deconstrueren of reconstrueren van verandering (Brown & Starkey, 2000). Sensemaking, gebeurtenissen betekenis geven, framen en scenario denken zijn alledaagse praktijken die invloed hebben op de verwachtingen en beslissingen van mensen in een organisatie (Wright, 2005; Kaplan, 2008). Zoals Wright (2005) beschrijft is sensemaking iets wat we op een natuurlijke manier doen. We reflecteren op onze ervaringen en verwachtingen en communiceren onze interpretatie hiervan (Wright, 2005). Hoe 'sticky' verwachtingen zijn en hoe makkelijk mensen los komen van bestaande verwachtingen hangt af van de tolerantie op de werkvloer voor onzekerheid (Konlechner et al., 2018). De ervaren druk van het ervaren probleem en de verwachtingen zijn bepalend voor deze tolerantie en de houding ten opzichte van de ingezette verandering.

Konlechner et al. (2018) zien afhankelijk van de verhouding tussen de druk van het ervaren probleem en de ervaren passendheid van de oplossing vier mogelijke houdingen: ‘defensiveness’, ‘lack of interest’, ‘commitment’ of ‘curiosity’..



Figuur 2: ontwikkeling van verwachting op basis van problem pressure en perceived fit (Konlechner et al, 2018)

Sensegiving door de manager geeft de manager de invloed om de houding van actoren in zijn omgeving te veranderen (Rouleau & Balogun, 2011). Managers gebruiken daarbij hun unieke positie om vanuit hun onbewuste en bewuste kennis & ervaring verhalen te vertellen (‘translating’) in de bij de doelgroep behorende passende bewoording (‘overcoding’), subjectieve en emotionele beleving rondom de verandering te creëren (‘disciplining’) en goede argumenten te verkondigen om de verandering te adopteren (‘justifying’) en het ervaren perspectief van mensen in hun omgeving te veranderen (Rouleau, 2005).

Sensemaking wordt getriggerd door zowel geplande als ongeplande gebeurtenissen. Dat maakt sensemaking een concept wat bij zowel continue als episodische verandering interessant is. Sensemaking op zichzelf is episodisch. Sensemaking begint bij de start van een gebeurtenis tot een proces of organisatie naar tevredenheid is hersteld of dat een proces of organisatie permanent veranderd is (Sandberg & Tsoukas, 2015). Dit onderzoek richt zich op de rol van de actor in vertaling van een continue verandering. Het effect van sensemaking is mogelijk een interessant perspectief om hierbij te betrekken, mede in relatie tot de onderbelichte invloed van agency die maakt dat elk individu de vrijheid heeft om ergens zelf ‘sense van te maken’.

Midden managers

Er zijn meerdere definities om de term manager te duiden. Zo duidt Huy de manager als een leidinggevende minimaal 2 niveaus onder de CEO tot 1 niveau boven de operatie (Huy, 2001). Spyridonidis en Currie maken een nog meer verfijnd onderscheid en schrijven over de ‘hybride midden manager’ (Spyridonidis & Currie, 2016). In deze functie is de manager een soort meewerkend voorman of –vrouw, ook zelf actief in de operatie. Een andere definitie die naar voren komt in bestaande literatuur is de ‘front line manager’. Binnen deze definitie wordt er alleen gekeken naar leidinggevendenden die direct leiding geven aan niet-leidinggevende medewerkers van een organisatie (Evans, 2015). In dit onderzoek ligt de focus op de

vertaling van beleid naar praktijk die managers maken. Het is daarom van belang om in dit onderzoek te focussen op managers die feitelijk bezig zijn met deze vertaling en niet met het vaststellen van beleid. Dit ligt in lijn met de knip die Radaelli en Sitton-Kent aanbrengen tussen senior management, R&D en de midden manager (Radaelli & Sitton-Kent, 2016). Ook sluit dit aan op de inzichten van Balogun en Johnson (2004). Senior-managers ontwikkelen structuren welke door het management worden geïmplementeerd. Het management interpreteert en vertaalt dat wat het senior management bedacht heeft en maakt structuren, ideeën en verandering zinvol (Balogun & Johnson, 2004). Om in dit onderzoek zo goed mogelijk vast te stellen hoe de vertaling van beleidstafel naar de operatie verloopt definieer ik een midden manager als een leidinggevende die leiding geeft aan niet-leidinggevenden en zelf wordt aangestuurd door een manager of directeur (Evans, 2015; Hales, 2005; Huy, 2001; Balogun, 2003).

Deze doelgroep is in de bestaande literatuur ondervertegenwoordigd. Veel literatuur gelinkt aan vertaling is gericht op het senior management, waarbij de gedachte is dat bijvoorbeeld een managementconcept van buiten de organisatie wordt vertaald naar de eigen organisatie (Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Balogun & Johnson, 2004; Evans, 2015). Studies die er zijn richten zich op het vertaalde idee of concept en proberen uit te leggen hoe dit idee verandert in het proces van vertalen. Slechts beperkt is onderzocht hoe managers als actor invulling geven aan deze rol (Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Teulier & Rouleau, 2013). Daar waar het handelen van specifieke rollen is onderzocht gaat het vooral om R&D afdelingen en top managers. Kortom, de rol van midden managers in het proces van vertaling is onderbelicht (Radaelli & Sitton-Kent, 2016). Dat wat er is geschreven vanuit het perspectief van een actor is gefragmenteerd en ‘undertheorised’ (van Grinsven, Heusinkveld, & Cornelissen, 2016). De literatuurreview van Radaelli & Sitton-Kent (2016) wijst uit dat managers alle fasen van vertalen met micro-practises beïnvloeden, richting zowel hun gelijken, topmanagement en werknemers. Daar waar managers gelimiteerd worden door een beperking in macht of kennis maken ze dit goed met hun positie in de onderneming, ingebed in de operatie en tegelijk als tussenschakel naar het topmanagement (Radaelli & Sitton-Kent, 2016). De micro-practises zijn terug te voeren op het betrekken van actoren in het netwerk van de manager (enrolment), actoren op elkaar afstemmen (alignement) en het idee stabiliseren. Voorbeelden van micro-practises zoals vastgesteld door Radaelli & Sitton-Kent (2016) zijn verandering rechtvaardigen, gelijkgestemde opzoeken, retorische toon zetten, verschillende doelen samenbrengen tot één agenda en een consistente definitie van de nieuwe werkelijkheid adopteren.

Het onderzoek van Radaelli & Sitton-Kent (2016) richt zich echter op een episodische verandering. De rol van een manager in een vertalende rol gekoppeld aan continue verandering is nog niet onderkend en onderzocht (Radaelli & Sitton-Kent, 2016). Onderzoek van Reay, Golden-Biddle & Germann (2006) laat zien welke micro-practises managers inzetten in verandering in bestaande werkwijzen. Managers isoleren goede voorbeelden van de nieuwe manier van werken, legitimeren de verandering op deze manier en werken er naar toe dat de verandering als standaard wordt aangenomen. Tijdens dit proces herkennen of creëren zij kansen om de verandering te laten slagen, laten managers de verandering passen (‘fit’) in de bestaande structuren en systemen, bewijzen ze het voordeel van de verandering en herkennen en vieren managers kleine successen (Reay, Golden-Biddle, & Germann, 2006)

Methodologie

Filosofische positie & onderzoeksaanpak

Al in de introductie van dit onderzoek komt de veronderstelling naar voren dat er geen sprake is van een objectieve waarheid. Hoewel consequent dezelfde term 'netwerkorganisatie' wordt gebruikt, interpreteren verschillende mensen deze term op hun eigen manier en worden er verschillende betekenissen aan toegekend. De term 'netwerkorganisatie' komt uit een intern beleidsstuk van de Rabobank genaamd 'nota Bankieren 3.0' (Rabobank, 2018). Er is niet nader uitgelegd wat Rabobank onder deze term verstaat, de term is ambigu. Dit onderzoek is opgezet vanuit de filosofie van het sociaal constructionisme (Eriksson & Kovalainen, 2016). Doel van de onderzoeksvraag is om te begrijpen hoe managers deze specifieke verandering vertalen en dan met name hoe de manager als persoon invloed heeft op het proces van vertalen. Het onderzoek is descriptief van aard. Er is geen geldende norm hoe managers een dergelijke transitie horen te vertalen. Het doel is om te beschrijven hoe dit in zijn werk gaat. Het is lastig om dit objectief vast te stellen. De invloed van agency op het vertalen van een idee door de manager speelt zich in de mens zelf af. Enige mate van interpretatie door de onderzoeker is daarom inherent aan het onderzoek.

Het onderzoek is opgezet als Grounded Theory. Het doel is om vanuit de verzamelde data theorie te ontwikkelen. De eerste vergaarde data zal tijdens de eerste analyse vergeleken worden met de bestaande theorie, om zo te bepalen wat voor data er als vervolgstap moet worden verzameld (Suddaby, 2006). Deze 'variabele' aanpak doet het meest recht aan de dynamiek van de praktijk waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd (Eriksson & Kovalainen, 2016). De ontwikkelde theorie draagt bij aan de nog beperkte literatuur die de invloed van de manager als actor centraal stelt in het proces van vertalen.

Context

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de Rabobank. Op 1 januari 2016 zijn de zelfstandige lokale coöperaties in Nederland met de centrale organisatie gefuseerd tot één coöperatieve bank (www.rabobank.com, 2019). De autonomie van de lokale vestigingen is beperkt waar het om de besturing gaat. Dit betekent onder andere dat er meer sturing is vanuit de centrale organisatie op een uniforme en eenduidige organisatievorm en werkwijze. Niet langer heeft elke lokale vestiging een eigen bankvergunning met alle bijbehorende verplichtingen rondom toezicht en rapportage. Een ander ingrijpend gevolg van deze fusie is dat de lokale banken niet langer de centrale organisatie (Rabobank Nederland) besturen, Rabobank Nederland fungeert nu ook in de besturing van de organisatie als hoofdkantoor. Er is feitelijk één organisatie ontstaan waarbij er geen onderscheid meer bestaat tussen lokale banken en Rabobank Nederland. Intern wordt dit omschreven als 'one bank'. De 'Rabo landkaart' is ingedeeld in 14 zogeheten kringen. Binnen een kring werken meerdere vestigingen samen, intern aangeduid als community bank of lokale bank. In essentie gaat het erom dat de lokale vestigingen verantwoordelijk zijn voor de klantbediening. De lokale vestigingen bedienen de retailmarkt (particulieren en MKB) zelfstandig (Rabobank, 2018). Daar waar de dienstverlening meer complex is, bijvoorbeeld in de markt voor grootzakelijke ondernemingen of particulieren met meer dan € 500.000 vermogen, worden er specialisten ingeschakeld. Deze specialisten werken vanuit één van de 14 'specialistenbanken' in het land. Elke kring heeft één specialistenbank die met haar diensten ondersteunend is aan de vestigingen in de betreffende kring. Er is geen hiërarchisch verschil tussen een specialistenbank of een 'reguliere' lokale vestiging. Ook

de back- en mid-office activiteiten vinden plaats vanuit de specialistenbank. Dit betekent dat klanten worden bediend vanuit verschillende teams die hiërarchisch onder een ander onderdeel van de Rabobank komen te vallen dan het onderdeel wat klantverantwoordelijk is. Waar de Rabobank van oudsher een structuur kende waarbij de lokale vestiging volledig autonoom verantwoordelijk was voor de complete klantbediening, wordt er nu van collega's verwacht om in een netwerkorganisatie te werken. Een eenduidig beeld hoe dit in de praktijk werkt is nog niet voor handen. Er is veel aandacht besteed aan de formele inrichting van de organisatie, er is minder aandacht besteed aan de manier waarop mensen de nieuwe structuur laten werken in de praktijk. Managers van de Rabobank zitten volop in het transitieproces om de nieuwe structuur in de praktijk te laten werken, zonder dat hier een blauwdruk voor is (bron: eigen waarneming binnen de organisatie). Dat maakt de Rabobank een interessante onderzoeksomgeving.

Dataverzameling

Dataverzameling heeft plaatsgevonden via semigestructureerde interviews die thematisch zijn geanalyseerd. De interviews zijn afgenomen binnen de Rabobank. De kring Leiden-Haaglanden (grootweg van de Bollenstreek via Leiden naar Den Haag, Delft en het Westland) is het onderzoeksgebied. De keuze voor deze kring heeft twee belangrijke redenen. Allereerst heb ik goed toegang doordat ik hier zelf werkzaam ben als manager. Daarnaast is er een transitie naar een netwerkorganisatie gaande. De verandering bevindt zich in de fase van implementatie (Huy, Corley & Kraatz, 2014). Binnen kring Leiden-Haaglanden werken 28 managers volgens de gehanteerde definitie van een midden manager. Na 20 interviews was er sprake van data saturatie. Er deden zich geen nieuwe inzichten meer voor. Hiermee is 80% van de doelgroep in het onderzoeksgebied geïnterviewd.

Aan de managers is op voorhand gevraagd of zij bereid zijn om in de periode maart/april/mei maximaal een uur vrij te maken voor een interview. Ook is er op voorhand uitleg gegeven over het doel en achtergrond van de interviews. De interviews geven inzicht in de meningen, acties, ervaringen en percepties van de manager over de (betekenis of interpretatie) van de verandering zelf en de vertaling daarvan naar de omgeving. Tijdens het interview is geprobeerd te achterhalen hoe de manager betekenis geeft aan de ingezette verandering, zeker daar waar de organisatie ruimte laat voor interpretatie. De beoogde managers zijn werkzaam op diverse plekken in de kring op diverse functieniveaus. Gemeenschappelijke factor is dat zij allen passen binnen de definitie van een manager zoals aangehouden in dit onderzoek. Doordat het mij bekende collega's betreft is er tijdens de interviews weinig tijd besteed aan 'small talk' en kennismaking. De duur van de interviews is hierdoor onder het uur gebleven en uitgekomen op gemiddeld 37 minuten. In totaal is er 741 minuten aan data verzameld. Om te voorkomen dat data naar personen te herleiden is, geeft de tabel met een overzicht van de interviews slechts inzicht in functie-onderscheid tussen managers werkzaam bij een Lokale Bank, een commerciële rol binnen de Specialistenbank of een rol binnen Klant & Salesupport (KSS, de mid- en backoffice).

Nummer	Functie	Duur interview (minuten)
1	Manager Lokale Bank	40
2	Manager Specialistenbank - Commercieel	44
3	Manager Specialistenbank - KSS	44
4	Manager Specialistenbank - Commercieel	42
5	Manager Specialistenbank - KSS	52
6	Manager Specialistenbank – Commercieel	34
7	Manager Specialistenbank – KSS	40
8	Manager Specialistenbank – KSS	30

9	Manager Specialistenbank – KSS	32
10	Manager Lokale Bank	25
11	Manager Lokale Bank	22
12	Manager Lokale Bank	39
13	Manager Specialistenbank – Commercieel	41
14	Manager Specialistenbank	43
15	Manager Lokale Bank	47
16	Manager Specialistenbank – KSS	32
17	Manager Lokale Bank	30
18	Manager Lokale Bank	39
19	Manager Lokale Bank	33
20	Manager Lokale Bank	32

Figuur 3: afgenomen interviews, functie, duur interview

Reflectie op eigen positie

Zoals gezegd ben ik zelf werkzaam binnen de Rabobank. Dit biedt mij als onderzoeker een aantal voordelen. Ik weet hoe het echt werkt in de organisatie, ben er bekend en vorm geen bedreiging van buiten. Ik kan gebruik maken van mijn sociale netwerk. Tegelijk dien ik te waken voor een aantal bedreigingen. Doordat ik een onderdeel ben van de onderzoeksgroep (midden managers binnen de Rabobank) moet ik wel aannemen dat ik diepe vooronderstellingen heb over hoe de organisatie in elkaar zit. Als onderzoeker moet ik erop letten continu vragen te blijven stellen, nieuwsgierig te blijven. En zo de kracht van een nieuwsgierige mindset te gebruiken (Gino, 2018). Voorafgaand aan het verzamelen en verwerken van de data zijn mijn eigen aannames en vooronderstelling over zowel de onderzoeksvraag als organisatie gedeeld met mijn scriptiebegeleider. Tijdens het analyseren van de data beperk ik mij tot vastgelegde informatie uit interviews en waarnemingen. Andere vormen van ‘kennis en inzichten’ worden buiten scope geplaatst. Discussies hierover met mijn scriptiebegeleider helpen om mijzelf als onderzoeker hier scherp op te houden en op te blijven reflecteren. Managers beschrijven in de interviews gebeurtenissen waar ik zelf bij ben geweest of onderdeel van was. Door mijn begeleider is regelmatig de vraag gesteld hoe een bevinding nu precies te relateren was aan een quote, of er geen informatie miste. Deze quotes zijn aangevuld met informatie uit andere delen van hetzelfde interview. Soms bleek de interpretatie gekleurd door mijn eigen beelden van de beschreven uitspraken. Deze quotes zijn niet gebruikt. Toch is het onvermijdelijk dat mijn eigen beelden effect hebben op de interpretatie van de data. Er zijn quotes gebruikt uit alle interviews. Drie interviews zijn relatief oververtegenwoordigd met vijf c.q. zes gebruikte quotes op een gemiddelde van zo’n 2,5 quote per interview. Er wordt gesteund op breed verzamelde data uit een groot aantal interviews om te voorkomen dat data uit interviews met managers die veel gemeen hebben met de onderzoeker zijn oververtegenwoordigd in de data-analyse.

Terugkijkend op de interviews vallen mij een aantal zaken op. De geïnterviewde collega’s zijn zeer behulpzaam om een collega te helpen afstuderen. Dit uit zich in een aantal gevallen in het zoeken naar de juiste antwoorden door de geïnterviewde. Dit is waar te nemen door reacties als “hoe zie jij dit”, “waar ben je naar op zoek”. In de analyse heb ik quotes die verbonden waren aan dergelijke uitspraken buiten beschouwing gelaten. Als reactie op deze uitspraken heb ik de vraag teruggelegd bij de geïnterviewde manager en de ruimte gegeven om zelf te kiezen vanuit welk perspectief de manager antwoord gaf. De positieve kant van de goede relatie met de geïnterviewden is dat er zeer open antwoord is gegeven (Adler & Adler, 1994). Met open bedoel ik eerlijke verhalen, ook als de antwoorden niet helemaal politiek correct of sociaal wenselijk waren, persoonlijke anekdotes etc. Dit was waardevol voor het onderzoek aangezien

ik focus op de rol van de mens in het proces van vertalen. Niet te voorkomen is dat mijn eigen vooronderstellingen een rol spelen in het interpreteren en vervolgens doorvragen tijdens de interviews. Op antwoorden die voor mij herkenbaar waren is, terugkijkend, minder sterk doorgevraagd dan op antwoorden die afwijkend zijn van mijn eigen opvattingen. Mogelijk zijn mijn eigen overtuigingen daardoor vormend geweest voor de dataset. Ik ben zelf onderdeel van de onderzochte populatie, niettemin heeft mijn onbewuste confirmation bias invloed gehad op de verzamelde en geanalyseerde data. Zeker gezien het feit dat het interpreteren van de data een subjectief proces is heeft ook mijn persoonlijke agency een rol gespeeld in de uitkomsten van dit onderzoek.

Data-analyse

De interviews zijn opgenomen en daarna uitgewerkt. Vervolgens zijn de interviews thematisch geanalyseerd door middel van open codering. Hierbij is gewerkt vanuit een sensemaking / agency perspectief. Dit perspectief houdt in dat er is geanalyseerd wat de rol van de mens achter de manager is en hoe zijn/haar vrijheid van denken invloed heeft op hoe de transitie wordt vertaald. Tijdens het coderen en de thematische analyse lag de focus op data die inzicht geeft in de rol van de individuele persoon. Vanuit het sensemaking perspectief is er ingezoomd op hoe de manager omgaat met onduidelijkheid of ambiguïteit in de te vertalen verandering. Er is gekeken hoe de manager betekenis en invulling geeft aan de onduidelijkheid waarmee hij/zij is geconfronteerd en hoe de manager dit vertaalt naar medewerkers. Sensemaking en agency is gecombineerd om inzicht te verkrijgen in de totstandkoming van de intentie om te handelen (agency) en het proces voorafgaand aan daadwerkelijke handelen, sensemaking (Bandura, 2001; Weick, 1995).

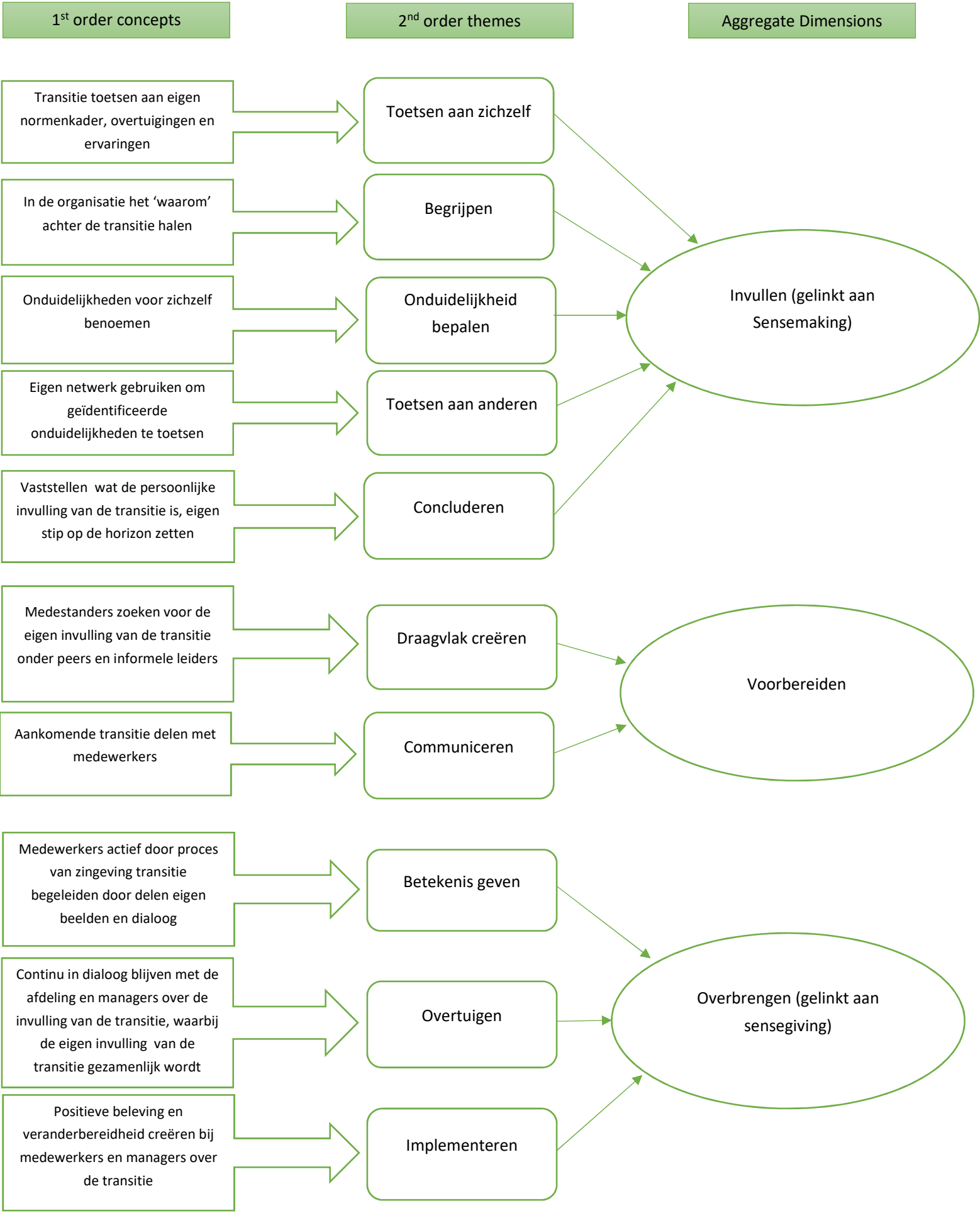
De eerste ronde is er breed gecodeerd en zijn alle uitspraken die iets lijken te zeggen over het vertalen van verandering bijna letterlijk omgezet in code. Na bespreking van deze data met mijn scriptiebegeleider is de data nogmaals gecodeerd met het agency / sensemaking perspectief nadrukkelijk(er) in gedachten. De vraag 'hoe doet de manager dat' hing letterlijk op een vel papier aan de muur. Door continu terug te grijpen op de essentie van dit perspectief en de theorie verwerkt in dit onderzoek is er toegewerkt naar thema's die inzicht geven in de manier waarop agency en sensemaking een rol spelen in het vertalen van verandering door de manager. Bij het interpreteren van de data is continu gewerkt vanuit het agency / sensemaking perspectief. Er is gezocht naar terugkerende thema's in de data, over de verschillende interviews heen, om zo te ontdekken wat de centrale thema's in dit onderzoek zijn. Dit heeft geleid tot een verdere verfijning naar de thema's, meer toegespitst op de focus van dit onderzoek. Codering is uitgevoerd met behulp van Atlas.ti. Gebruikte quotes zijn voorzien van het interviewnummer (bijv. #7).

Er is geanalyseerd welke betekenis managers geven aan de term 'netwerkorganisatie'. De afgelopen tien maanden heb ik collega's op diverse niveaus (van collega's in de operatie tot de CHRO) vragen gesteld om te achterhalen wat een netwerkorganisatie nu precies is en hoe je een netwerkorganisatie wordt. Uit de antwoorden bleek dat er geen consistent beeld is. Wat wel duidelijk wordt in contacten met de topstructuur van de bank (RvB, HR-managers, Transitie managers, Directievoorzitters lokale bank) is dat zij van mening zijn een transitie in gang te zetten waar geen einddatum aan verbonden is. Aan de managers die de transitie naar een netwerkorganisatie vertalen is ook gevraagd welke betekenis zij geven aan deze term en wat zij dus daadwerkelijk aan het vertalen zijn. Deze bevindingen worden hieronder schematisch weergegeven aan de hand van quotes. Deze analyse laat de ambiguïteit in de onderzochte transitie zien en is daarmee zeer relevant.

Quotes definitie 'netwerkorganisatie'
We zijn nu georganiseerd op productlijnen. Wat wij moeten willen is dat we op de assen van klanten en klantteams gaan organiseren (#20)
Hoe ik hem zie is dat je normaal afdelingen hebt, met een manager. Met een netwerkorganisatie ga je over afdelingen heen. Val je niet meer echt hiërarchisch onder iemand. Nou ja, ik ben van mening dat je altijd een leidinggevende moet hebben (#18)
Uh, bedoel je zoals ik denk dat 'ie bedoeld is of zoals ik 'm ervaar? (#19)
Meer verantwoordelijkheid bij medewerkers leggen en zorgen dat iedereen zijn verantwoordelijkheid pakt (#19)
Ik geloof niet zo in dat hele zelfsturende, netwerkorganisaties (...) dat een platte organisatie helpt geloof ik wel (#17)
Dat waren we al. We doen altijd al zaken met pleitbezorgers (#15)
Een organisatie georganiseerd rondom kennis, competenties (#16)
Meer focus op de klant, een netwerkorganisatie samen met de klant (#13)
We gaan naar een centrale organisatie waarbij van elkaar leren en samenwerken centraal staat (#11)
We worden een filiaalbedrijf (#14)
Zijn we stiekem altijd geweest, noemde we anders (#2)
Ik weet niet zo goed wat ik onder een netwerkorganisatie moet verstaan (#12)
Intern heb je de specialisten, die halen uit hun netwerk contacten (#9)
Extern zijn het de marktteams (#9)
Dat is waar we naartoe willen, maar wat we nog niet zijn. Dat we elkaar makkelijker weten te vinden, in netwerken (#7)
Ik weet het niet zo goed (#10)
Heb ik een afslag gemist dat ik die kreet niet ken? (#8)
Vooraf de verbinding tussen afdelingen, naar de klant en het werkgebied (#8)
Elke medewerker is een ambassadeur (#3)
Een organisatie die plat is, die makkelijk lijntjes legt (#5)
Partijen met elkaar verbinden, zorgen dat je elkaar zo optimaal mogelijk inzet (#4)
Een netwerk wat wij kunnen realiseren door mensen bij elkaar te brengen die interessant zijn voor elkaar (#6)
Dat ik niet het wiel hoeft uit te vinden, er is altijd wel iemand die mij ergens mee kan helpen (#18)

Figuur 4: definitie netwerkorganisatie

Op basis van de gecodeerde data is er een Gioia tabel gemaakt waarin de 1^e order bevindingen zijn opgerold naar 2^e order bevindingen om tot slot tot geaggregeerde dimensies te komen (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). De 2^e order bevindingen worden nader toegelicht en onderbouwd met voorbeeld quotes. Ook bij het maken van de vertaalslag van 1^e order naar 2^e order en geaggregeerde dimensies is er continu teruggegrepen op het in dit onderzoek gehanteerde perspectief van sensemaking en agency, gericht op het vertalen van een transitie door de manager. Daarbij is er oog gehouden voor wat de manager doet en hoe hij/zij dit doet en is er gepoogd zowel het waarneembare als het onbewuste in de mens in kaart te brengen. De eerste acties die de manager uitvoert zijn te linken aan sensemaking. De manager geeft voor zichzelf betekenis aan de verandering die voor hem/haar ligt. Op het moment dat de manager begint te communiceren naar zijn/haar team zijn de thema's te linken aan sensegiving. Dit wordt in de discussie nader toegelicht. In de dataverzameling en -analyse is ook ingezoomd op de 'kompassen' waarop managers hun antwoorden baseren. Tijdens de interviews is aan de managers gevraagd waar zij hun keuzes om onduidelijkheden in te vullen op baseren. Deze kompassen geven inzicht in de rol die agency speelt in het handelen, beslissen en denken van de manager. Deze antwoorden zijn apart opgenomen in figuur 7 en worden in de bevindingen beschreven.



Figuur 5: datastructuur

Theoretische categorie	Beschrijving	Voorbeeld quote
<u>Invullen</u>	De manager probeert de transitie te doorgronden, te begrijpen en volledig in te vullen voor zichzelf om ze een duidelijke stip op de horizon te hebben waar naartoe gewerkt kan worden	
Toetsen aan zichzelf	De manager toetst aan zijn/haar eigen overtuigingen en bepaalt of hij/zij zich kan vereenzelvigen met de in te zetten transitie. De manager vergelijkt de beschikbare inzichten met de eigen stip op de horizon	(1) "het belangrijkste vind ik, geloof je erin. Geloof ik als leidinggevende in wat we als organisatie gaan doen. Als ik er niet in geloof, voor mij persoonlijk, dan kan ik het ook niet" (#2) (2) "ik vind het een slecht idee. Vanuit mijn rol doe ik het wel netjes, maar ik kan mijn collega's niet enthousiast maken" (#18)
Begrijpen	De manager wil de achterliggende beweegredenen achter de transitie kennen en begrijpen, zoekt de stip op de horizon	(1) "door te begrijpen waarom het is. De why. Dat vergeten we nog wel eens" (#20) (2) "ik ga eerst zelf alle materie die beschikbaar is tot me nemen" (#2) (3) "ik wil graag een visie, wat we de komende twee jaar willen" (#14)
Onduidelijkheid bepalen	De manager bekijkt vanuit de eigen interpretatie van de verzamelde informatie waar er onduidelijkheden bestaan over de in te zetten transitie	(1) "Wat is het nu concreet voor mij? Dat vraag ik altijd. Heeft het met mijn intellect te maken of met de duidelijkheid van de organisatie? Als er dingen veranderen komt er een enorme lap tekst die niemand begrijpt" (#11) (2) "Vraag mij wat 3.0 precies inhoudt. Tsja. Ik weet niet wat de hoger gelegen missie, visie is" (#7) (3) "We moeten samen naar de stip, maar hebben allemaal onze eigen stip" (#8) (4) "Het voordeel van Rabo is dat we alleen in containerbegrippen praten en nooit de definitie helder krijgen. Je kunt dus altijd een escape verzinnen" (#15)
Toetsen aan anderen	De manager zoekt afstemming binnen zijn/haar netwerk om de geïdentificeerde onduidelijkheden en de eigen invulling hiervan te toetsen	(1) "Door met gelijkgestemden die er ook over nadenken over te spreken. Vooral collega managers" (#15) (2) "En dan vragen stellen aan degene die in dit geval de adviesaanvraag 3.0 hebben geschreven" (#3)
Concluderen	De manager vult de resterende onduidelijkheid zelf in en vormt zijn/haar eigen visie op de richting waar de transitie toe moet leiden	(1) "In de adviesaanvraag stond iets over kosten en efficiency, allemaal van die saaie teksten. Ik vind dat als wij het goed doen, daar de klant en collega profijt van heeft. Dat is mijn stip, wat hebben wij dan nodig om dat voor elkaar te krijgen" (#8) (2) "ik heb mijn eigen visie daarop. Maar die is weer anders bij mijn 13 collega's. Daar is veel onduidelijkheid over. Soms wil je dat centraal daar duidelijker over is. Aan de andere kant heb ik daar mijn eigen idee over, ben ervaren genoeg en kan zo mijn eigen gang gaan" (#4)

		(3) "Waar ik voor sta. Ik heb de overtuiging dat dit de manier is dus draag ik het model uit waarvan ik tussen de lijnen doorlees dat we er naartoe gaan" (#11)
<u>Vorbereiden</u>	De manager zet voorbereidende stappen om zijn/haar invulling van de transitie succesvol over te brengen naar het team	
Draagvlak creëren	De manager deelt zijn/haar visie over de (aanstaande) transitie met collega managers en informele leiders op de werkvloer	(1) "zoals we met de managers samenwerken en groeien naar een model waar je 1 kunt worden" (#1) (2) "Je zoekt medestanders onder je collega managers en in het team die hetzelfde denken" (#19)
Communiceren	De manager deelt zijn/haar visie over de (aanstaande) transitie met alle collega's op de werkvloer	(1) "Je legt uit wat beoogd is, wat de bedoeling is. Je neemt ze mee in het nieuwe verhaal. Dat is het vaak. Je gaat samen een nieuw verhaal schrijven. Dit is hoofdstuk 1 en zo gaat het verhaal eindigen. Daar tussenin gaan wij het verhaal schrijven. We moeten ons wel aan de regels houden, maar we gaan wel kijken waar het ons beter past, waar we kunnen rekken" (#2) (2) "ik probeer vanuit mijn eigen perspectief een toekomstbeeld te schetsen, zodat mensen niet verrast zijn" (#10)
<u>Overbrengen</u>	De eigen gemaakte transitie zo overbrengen naar medewerkers dat de eigen invulling wordt vertaald en daadwerkelijk tot stand komt	
Betekenis geven	De manager voert een continue dialoog op de werkvloer over de betekenis en het waarom achter de verandering door de eigen visie en stip op de horizon te delen	(1) "wat mijn visie was, wat mijn doel was, waar we naartoe gaan" (#4) (2) "Herhalen, herhalen, herhalen van missie, visie en strategie" (#12) (3) "je blijft in gesprek over de lijnen die je hebt uitgezet" (#2) (4) "ik denk dat ik als manager continu aan het faciliteren ben. Continu helder houden wat de stip is en bedenken hoe we daar als team gaan komen" (#16)
Overtuigen	De manager voert een continue dialoog om tot een gezamenlijk begrip van de ingezette verandering te komen, conform de visie die de manager zelf heeft om zo tot een gezamenlijke stip op de horizon te komen	(1) "Door veel te bespreken, op verschillende manieren. De ene keer in een werkoverleg of op een dagstart met een hele groep. De andere keer met een kleine intervisie met een man of 6. En altijd in de individuele bila's. En als je het dan continu terug laat komen in verschillende vormen op verschillende manieren dan denk ik dat ik mensen weet te raken, dat ze er over na gaan denken" (#17)
Implementeren	De manager focust op positieve beleving en bereidheid om naar de gezamenlijke stip op de horizon toe te werken en de transitie zo feitelijk tot stand te brengen	(1) "Door te ervaren en doen gaan mensen het voelen" (#11) (2) "Als je het zelf doet en er wat van mag vinden en je stuurt als leidinggevende toch stiekem naar het laatste hoofdstuk dan wordt het echt iets van het team" (#2) (3) "De eerste periode heb ik veel focus gehad op het team. het klinkt simpel maar eerst zorgen voor een lach op ons gezicht, lol hebben" (#5) (4) "Het moet een veilige omgeving zijn waarin je elkaar vertrouwt, je kwetsbaar kunt zijn. Je jezelf kunt zijn, je collega's kunt vragen om hulp" (#6) (5) "Het is met name mensen ook zover krijgen dat ze het als kans zien" (#9)

Figuur 6: codes met toelichting en voorbeeldquotes

Bevindingen

Het is complex om inzicht te krijgen in 'hoe' managers invulling geven aan onduidelijkheid. Om hier inzicht in te krijgen is aan de managers gevraagd op welke kompassen zij hun keuzes om invulling te geven baseren.

Kompas

De uitkomsten tot nu beschreven in de datastructuur en toelichting hierop (figuur 5 en figuur 6) laten met name zien welke stappen managers zetten en wat zij doen om tot invulling van de te vertalen verandering te komen, om deze vervolgens over te brengen naar de afdeling. Kort gezegd, wat managers doen. Deze stappen zijn met name waargenomen vanuit een sensemaking perspectief. Uit het onderzoek komt ook naar voren hoe managers tot hun keuzes en invullingen komen, en dan met name welke rol de mens op de keuzes van de functionaris heeft. Er zijn een aantal kompassen waargenomen waar managers hun keuzes op baseren. Het kompas waarop managers de invulling van onduidelijkheid baseren wordt beïnvloed door het eigen normenkader van de manager. Hieraan ligt zowel de persoonlijke als professionele achtergrond van de manager ten grondslag. De mate waarin de manager zelf invult is afhankelijk van de ambiguïteit vanuit het senior management.

(1) *"dat filmpje met die boer, daar ga ik harder van lopen. Ik kom zelf uit het Oosten (van Nederland)"* (#12)

(2) *"ik kom uit een ondernemersgezin, ik run mijn afdeling als een eigen bedrijf"* (#13)

(3) *"ik ben al 5 jaar in transitie, ik val terug op mijn ervaring"* (#2)

(4) *"ik gun de organisatie een duidelijke visie. Nu vul ik die zelf in naar mijn afdeling en zet ik een eigen stip op de horizon"* (#6)

Kompas waar managers keuzes op baseren	Aantal keer genoemd
Denken vanuit klanten	4
Eigen overtuiging, op gevoel, onbewuste	9
Werkervaring	5
Visie van de organisatie	6
Opvoeding	2

Figuur 7: kompas waarop managers keuzes baseren

Managers met meer ervaring lijken eerder terug te grijpen op eerdere transitie, waar managers met minder ervaring sneller teruggrijpen op persoonlijke overtuigingen en hun onderbewuste of gevoel.

(1) *"grotendeels op gevoel. En ervaring, weten hoe dingen lopen"* (#14)

(2) *"ik heb al 32 jaar ervaring, weet wel hoe het werkt"* (#15)

Ook het werkveld van de manager is bepalend. Managers in commerciële rollen redeneren veelal vanuit klanten, managers met teams op wat meer afstand van klanten (mid-office) beredeneren meer vanuit de interne organisatie. Opvallend is dat daar waar het seniormanagement duidelijk is over haar toekomstvisie en stip op de horizon managers daar wel een oordeel over hebben maar zich overwegend schikken. Ambiguïteit lijkt de basis voor managers om hun eigen visie te verwerken in de richting waarin zij hun team sturen. Uit de interviews blijkt dat de bevroegde managers er altijd in slagen zich te vereenzelvigen met de richting van de organisatie wanneer het senior management deze concreet verwoord. Eigen invulling neemt toe daar waar senior management de ruimte geeft

“kun je denken we gaan eerst even die kant op en even mee, daarna buigen we af naar hoe ik het wil” (#4)

“wat zijn de feiten, waar zit de ruimte en wat gaan we daarmee doen” (#6)

De grootste factor die bepaalt hoe de manager invulling en betekenis geeft aan de te implementeren verandering is gevoel, het onderbewuste en ontastbare waar alle managers naar zoeken in de interviews maar niet onder woorden kunnen brengen. Zoals onderstaande quotes uit één interview laten zien:

“Hoe ik dat doe? Geen idee, jeetje wat een vraag” (...)

“Op gevoel, op mijn onderbuik” (...)

“Je spreekt zoveel mensen, klanten, je eigen leidinggevende, je collega’s en de mensen in de teams” (...)

“Ik weet niet goed hoe het uit te leggen, maar op gevoel weet je het wel” (...)

“dat is ook je ervaring en rol als manager”

Invullen

Als eerste vraag is aan de geïnterviewde managers gevraagd hoe zij de transitie ‘bankieren 3.0’, meer specifiek de ‘netwerkorganisatie’ uitleggen. Zoals uit figuur 4 blijkt lopen de beschrijvingen van deze term sterk uit elkaar. Het valt op dat hoewel alle managers op papier dezelfde transitie aan het vertalen zijn, zij hier verschillende uitleggen aan geven. Uit de interviews blijkt dat het senior management weinig duiding geeft aan de termen die zij gebruikt in de beleidsplannen. Zoals een manager omschrijft:

“het voordeel van Rabo is dat we alleen in containerbegrippen praten en nooit de definitie helder krijgen, je kunt altijd een escape verzinnen” (#15)

De ambiguïteit in de voorgestelde plannen geeft onduidelijkheid over de verandering die de manager wordt geacht te vertalen naar medewerkers. Het proces van sensemaking wordt hierdoor getriggerd, waarin managers de ontstane onduidelijkheid en ambiguïteit invullen (Mailtis & Christianson, 2014). Managers doen dit door allereerst een oordeel te vormen over de verandering op basis van hun eigen normenkader, overtuigingen en ervaringen te vormen. Anders gezegd ‘vinden zij er iets van’.

“Ik vind het meer een cultuur ding. Zonder hiërarchie werken, elkaar aanspreken, samen de klus klaren. Die filosofie spreekt mij aan, dat is waar de bank naartoe wil. Ik heb geen idee hoe de bank daar wil komen maar ik krijg er wel energie van” (#7)

Hier zit een waardeoordeel in. Deze afweging bepaald of de manager een positieve of negatieve grondhouding aanneemt. Tegelijk probeert de manager de verandering te begrijpen *“door te begrijpen waarom, de why”*. (#20)

Is het idee vanuit de organisatie duidelijk maar is de basishouding van de manager negatief? Dan brengt de manager het uiteindelijk als een ‘moetje’ naar de afdeling

“dan zeg ik joh, het is helemaal ruk maar we moeten het doen. Dan ben ik eerlijk” (#20)

De manager neemt zijn/haar verantwoordelijkheid vanuit de functie, niet vanuit eigen overtuiging. Anders loopt dit proces wanneer het idee niet volledig helder is en er sprake is van onduidelijkheid. De managers

beschrijven in de interviews dat zij proberen zoveel mogelijk inzicht te krijgen om onduidelijkheden in te vullen.

“Ik ga eerst zelf alle materie die beschikbaar is tot me nemen. En dan vragen stellen aan degene die in dit geval deze adviesaanvraag 3.0 waar twee heren geschreven hebben, opgesteld hebben. Die ken ik dan goed, dat maakt het makkelijker. Dan kun je vragen wat heb je nu beoogd? Ik heb veel kans gehad om met de mensen te praten die het beschreven hebben. En dat heb ik altijd gedaan. Maar als ik het niet snap dan ga ik het vragen.” (#2)

Een manager met een groot netwerk gaat dit beter af dan managers met minder informatiebronnen tot hun beschikking

“ik ken veel mensen, dat helpt ook” (#5) “Voordeel is dat ik veel lijntjes heb en contacten onderhoud” (#3)

Ook sparren managers over de verkregen inzichten met peers om gezamenlijk het idee dat het senior management wil implementeren te doorgronden en te begrijpen. Slaagt de manager er niet in om de verandering volledig te begrijpen vanuit de informatie uit de organisatie en het eigen netwerk, dan vult de manager de betekenis van de verandering verder zelf in. Dit doet de manager op basis van onbewuste kennis, vaak uitgelegd als gevoel. In het geval van de onderzochte transitie ervaren managers dat zij een verandering doorvoeren die door de organisatie niet volledig helder is uitgelegd, de visie of stip op de horizon is niet volledig duidelijk en er sprake blijft van onduidelijkheid

“Zo’n gevoel van niet precies weten wat er gaat gebeuren of wat je gaat doen. We gaan op reis en we zien wel” (#14)

Een manager beschreef dat zij vastliep in de onduidelijkheid en het overbrengen van de transitie heeft teruggelegd naar haar directeur

“Hij staat 100% achter die visie. Omdat hij er zo achter staat hoor je dat. Ik vind het moeilijk om dingen over de Bühne te brengen waar ik half in geloof” (#18)

De andere managers beschrijven onduidelijkheid in aanvang om vervolgens uit te leggen wat hun interpretatie is, hoe ze die afstemmen met peers om draagvlak en bevestiging te zoeken voor hun interpretatie om vervolgens met overtuiging de transitie aan de afdeling te presenteren. Zo rond de manager het proces van betekenis geven aan de aanstaande verandering voor zichzelf af. Geen enkele manager beschreef dat hij/zij in gesprek ging met medewerkers voordat ze zelf betekenis hebben gegeven aan de verandering en ambiguïteit hebben ingevuld. Managers geven invulling aan deze betekenis door vragen te stellen en te spiegelen aan hun eigen kompassen en zo onduidelijkheid zelf te determineren en in te vullen.

Vorbereiden

Nadat de manager ‘sense heeft gemaakt’ van het idee van het senior management begint de manager draagvlak te zoeken voor de eigen visie.

“de mensen met invloed in het team neem je eerst mee in je eigen visie tot ze ‘m delen” (#16) “Je zoekt onbewust medestanders onder je collega managers en in het team die hetzelfde denken” (#19)

Daarna neemt de manager het hele team mee in zijn/haar visie en probeert een stip op de horizon te schetsen vanuit het beeld dat de manager voor zichzelf heeft ingevuld.

“ik probeer vanuit mijn eigen perspectief een toekomstbeeld te schetsen” (#10)

De tijd die wordt genomen om deze stappen te doorlopen wisselt sterk. Een aantal managers beschrijven deze stappen verspreid over weken of zelfs maanden

“Rond deze tijd vorig jaar. Misschien wel eerder. Toen kwamen de gesprekken daarover. Begin 2018 denk ik (...) Steeds open communicatie over de laatste stand van zaken.” (#6)

Andere managers hadden minder tijd door bijvoorbeeld krantenberichten

“na dat artikel in het FD moest ik meteen de afdeling bij elkaar roepen” (#4)

Toch zijn in alle gevallen dezelfde stappen waarneembaar. Waar de manager door tijdsdruk weinig gelegenheid had om draagvlak te creëren of gedwongen werd om de hele afdeling in één keer te informeren kijkt de manager hier met negatieve gevoelens op terug:

“de volgende keer informeer ik sommige mensen toch eerder, ook als de directeur dat niet wil” (#4)

“Dat was wel heel vervelend. Dat je elke keer weer op een ander been gezet werd, en het team ook. Kan je ook niet goed uitleggen waarom deze keuzes werden gemaakt.” (#6)

Overbrengen

Direct na het overbrengen van de eigen visie start de manager een constante dialoog met de afdeling en begint de manager het idee te vertalen naar de fysieke wereld van het eigen team. Alle geïnterviewde managers beschrijven dat zij continu in gesprek zijn met hun medewerkers om het ‘waarom’ achter de verandering zoals zij het hebben vormgegeven over te brengen. Waar in de fase ‘invullen’ raakvlakken zichtbaar zijn met het sensemaking proces zijn er in de fase ‘overbrengen’ raakvlakken met sensegiving. De manager legt zijn/haar verhaal uit als rechtvaardiging van de stappen die het senior management zet en als stip op de horizon of zelfs lonkend perspectief om naartoe te werken. Daarbij geldt dat de route wordt ingevuld met het team, de geïnterviewde managers houden vast aan de ‘bestemming’ zoals zij deze in de eerste fase van dit proces voor zichzelf hebben bepaald. In allerlei vormen beschrijven de managers dat zij medewerkers continu aan het overtuigen zijn van de het ‘waarom’ van de ingezette verandering, vanuit hun eigen visie.

“en als je het dan continu laat terugkomen in verschillende vormen op verschillende manieren dan denk ik dat ik mensen weet te raken, dat ze er over na gaan denken” (#17)

Opvallend is dat managers met een overeenkomende visie vaak werkzaam zijn in hetzelfde managementteam. Ondanks dat het vormen van een gezamenlijke visie niet door de managers wordt beschreven lijkt er (onbewust) toch sprake te zijn van het creëren van een gezamenlijke invulling van onduidelijkheid en het geven van betekenis aan verandering wanneer managers dichtbij elkaar opereren. Managers focussen op ‘goede voorbeelden’ op de afdeling en op succesbelevingen.

“ik zet de schijnwerpers op dat wat goed gaat, dat geeft energie. Door dit te benoemen en zichtbaar te maken voor de afdeling in dagstarts, werkt het aanstekelijk” (#7)

Rode draad is het vormen van een veilige omgeving waarin medewerkers naar de stip op de horizon toe kunnen groeien en een positieve associatie met de nieuwe manier van werken.

“het is met name mensen ook zover krijgen dat ze het als kans gaan zien. Door ze te vragen wat ze echt willen, hoe ze dat willen bereiken en hoe ik daarbij kan helpen” (#9)

Zo wordt de visie die de manager continu bespreekt omgezet in daadwerkelijk gedrag en daarmee feitelijke verandering.

Discussie

Samenvatting bevindingen

Samengevat laat de data zien welke acties managers uitvoeren om de in dit onderzoek bestudeerde verandering over te brengen en zo daadwerkelijk te vertalen naar de operatie, hoe zij deze acties voorbereiden en hoe zij de verandering voor zichzelf invullen. Ook geeft de data inzicht in de kompassen waarop managers koersen bij het invullen van ambiguïteit vanuit het senior management. De resultaten zijn geïnterpreteerd vanuit een agency en sensemaking perspectief. Agency, ofwel individuele handelingsvrijheid, is de aanzet tot de intentie achter het handelen, gevat in de persoonlijke kompassen van de managers (Bandura, 2001). Deze kompassen bepalen de intentie om te handelen en zijn gebaseerd op het verleden en verwachtingen naar de toekomst van het individu (van Grinsven, 2017; van Grinsven, Heusinkveld, & Cornelissen, 2016; Emirbayer & Mische, 1998; Bandura, 2001). Sensemaking vindt voorafgaand aan het daadwerkelijk handelen plaats (Weick, 1995). Dit maakt dat agency en sensemaking gecombineerd zijn in dit onderzoek. Deze kijk is aanvullend op de perspectieven waarin de context waarbinnen het idee ontstaat c.q. wordt geïmplementeerd of het proces van vertalen zelf centraal staan (Morris & Lancaster, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996). Dat de bestudeerde verandering ambigu is blijkt uit de diverse definities van de netwerkorganisatie (figuur 4). De verschillen in definitie maakt dat managers weliswaar allemaal de transitie naar een netwerkorganisatie vertalen, de definitie van hetgeen zij concreet vertalen verschilt wezenlijk. Negen van de twintig managers kunnen niet onder woorden brengen waar keuzes op gebaseerd zijn. Het blijft bij termen als ‘intuïtie’ en ‘gevoel’. Zes van de twintig managers geven aan keuzes te baseren op het beleid en de visie van de organisatie. Terwijl alle managers dezelfde informatiebronnen tot hun beschikking hebben. Bekeken vanuit het agency & sensemaking perspectief is dit bijzonder relevant. Verschillende mensen handelen in vergelijkbare situaties anders. Dit onderzoek toont aan dat agency evenals sensemaking een zeer relevante factor is in het proces van vertalen.

Uit dit onderzoek blijkt dat managers direct een waardeoordeel vormen over de voorgestelde verandering vanuit het topmanagement, gebaseerd op hun eigen normenkader. De manager probeert het waarom achter de verandering te begrijpen. Sensemaking speelt in deze fase een significante rol, (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Daar waar er onduidelijkheden blijven bestaan worden deze ingevuld. In deze fase zoekt de manager bevestiging in zijn/haar omgeving voor de ervaren ambiguïteit en gekozen invulling van onduidelijkheid. Nadat de manager de verandering heeft ingevuld en eventueel resterende onduidelijkheden heeft geaccepteerd start de manager voorbereidingen om de daadwerkelijke vertaling naar medewerkers te starten. Dit doet de manager door draagvlak te creëren bij gelijken en informele leiders. Daarna kondigt de manager de aankomende transitie met zijn/haar teams. De mate van draagvlak

creëren voordat de manager communiceert naar zijn/haar team is afhankelijk van de tijd die de manager heeft om zich voor te bereiden. Vanaf de start van de communicatie naar het team is de manager bezig met het geven van betekenis aan de verandering, het overtuigen van medewerkers en het uiteindelijk implementeren van de transitie waarbij er een positieve beleving en veranderbereidheid ontstaat. In deze fase zijn de acties van de manager verschoven van sensemaking naar sensegiving (Maitlis & Christianson, 2014).

Theoretische implicaties

De bevindingen tonen raakvlakken met het framework van Doorewaard & van Bijsterveld (2001). Dit framework gaat uit van Aligment, Congealment, Enrolment en Hegemonic Powers (Doorewaard & van Bijsterveld, 2001). In dit onderzoek vallen een aantal zaken op in relatie tot het framework. De managers beschrijven geen duidelijke hegemonic powers die bepalen welke belangen en interpretaties de overhand hebben. De managers beschrijven netwerken die 'aligned' zijn, echter wel volgens hun eigen interpretaties van de te implementeren visie. De ambiguïteit in de organisatie maakt dat er geen enrolment zichtbaar is, waarbij het netwerk groeit en stabiel wordt en er geen sprake is van een eenduidige visie zonder ambiguïteit. Mogelijk hangt dit met de wens van de onderzochte organisatie om organisch te veranderen. In aanvulling op bestaande literatuur en het bijzonder het framework van Doorewaard & van Bijsterveld wordt in dit onderzoek zichtbaar hoe managers omgaan met ambiguïteit in het te vertalen idee en blijkt dat er een persoonlijk proces ontstaat waarin de individuele actor van grote invloed is op de vertaling van de door het senior management beoogde verandering.

Het overgrote deel van de geïnterviewde managers (19 van de 20) heeft onduidelijkheden zelf ingevuld, vanuit eigen interpretatie. De ervaren ambiguïteit zorgt voor een 'sensemaking gap'. De bestaande theorie veronderstelt dat de manager bepaalt of er een 'fit' is tussen de ervaren 'problem pressure' en het 'change initiative' zoals afgebeeld in figuur 1 (Maitlis & Lawrence, 2007; Konlechner, Latzke, Güttel, & Höfferer, 2018). In de onderzochte context hebben de managers sensemaking gebruikt om zelf invulling te geven aan het 'change initiative'. Dit maakt dat de managers gecommiteerd zijn aan de verandering en hier in de interviews bevoegen over vertellen. Door zelf betekenis te geven aan het 'change initiative' is er een grote mate van 'fit'. Dit onderzoek laat zien dat bij voldoende ambiguïteit vanuit het topmanagement de manager via sensemaking zelf een match creëert tussen 'problem pressure' en 'change initiative'. In dit onderzoek gaf één manager aan het nut achter de veranderingen niet in te zien. Er was sprake van 'low problem pressure' en een 'low fit' wat tot een gebrek aan interesse heeft geleid in de ingezette transitie, terug te zien in figuur 2. De betreffende manager laat de implementatie voor een groot deel over aan de senior manager omdat *"hij er echt in gelooft"* (#18).

Op het eerste gezicht lijkt het alsof de in de bestaande theorie beschreven processtappen van vertalen worden gevolgd. De acties van de managers sluiten aan op de micro-practises die we kennen (Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Reay, Golden-Biddle, & Germann, 2006). Het framework van Doorewaard & van Bijsterveld is zichtbaar, managers creëren een 'fit' tussen de ervaren 'problem pressure' en het 'change initiative'. Dit zorgt voor commitment en daadwerkelijke verandering. Ook de vier noodzakelijke stadia in het proces van vertalen, zoals beschreven door Callon (1986), zijn op het eerste gezicht herkenbaar. Problemen worden aangekaart, andere actoren worden overtuigd van de visie van de manager, er wordt overlap gezocht tussen actoren en er wordt gewaakt dat er conform de belangen van de leiders wordt gewerkt (Callon, 1984; Wæraas & Nielsen, 2016). Kijkend naar de data is zichtbaar dat managers framen,

samenwerkingen opzetten, hun visie bijstellen, verandering operationaliseren & verkopen, betekenissen stabiliseren en feitelijk spreken namens de initiatoren van de oorspronkelijke verandering (Teulier & Rouleau, 2013). Deze theorie neemt echter het idee en de context als uitgangspunt. De handelingen van de managers lijken eenduidig. Tot dat er in gedachten wordt genomen wát de managers vertalen. Waar de organisatie c.q. het senior management ruimte laat, vertalen managers hun eigen interpretatie van de verandering, gebaseerd op hun eigen interne kompas. Ambigüiteit wordt opgevuld door deels bewust en grotendeels onbewust over te schakelen naar de eigen opvattingen van de manager. Een manager omschreef dit als de constante vraag die hij zich stelt: *“is dit oké (vanuit het organisatieperspectief? En vind ik dit (persoonlijk) ook oké?”* (#19). Dit laat de grote invloed zien van de mens achter de manager.

Over de manager wordt vaak geschreven dat hij/zij in de knel zit tussen het seniormanagement en de operatie (Balogun J. , 2003; Evans, 2015; Huy Q. , 2001). Dit onderzoek laat zien dat vanuit het gehanteerde perspectief de manager juist de bepalende factor is in de totstandkoming van daadwerkelijke verandering. Dit doet de manager door zelf invulling te geven aan de betekenis van dat wat hij/zij implementeert. De termen zijn weliswaar voor de manager bepaald, de manager vult de betekenis die zich operationaliseert, en dus werkelijkheid wordt, in.

Conclusie

Waar eerdere theorie vooral het proces tussen de actoren tijdens het vertalen van een idee beschrijft, laat dit onderzoek zien wat de invloed is van de persoon die vertaalt. De mens achter de actor, in deze studie de manager. Juist de manager is zeer bepalend gebleken door de positie die hij/zij bekleedt. De vraag die is gesteld ‘hoe vertalen managers de transitie van een hiërarchische organisatie naar een netwerkorganisatie’ kent zowel een simpel als een complex antwoord. *Simpel gesteld doet de manager dit door de verandering in te vullen voor zichzelf, voorbereidingen te treffen en de verandering over te brengen.* Dat is niet nieuw. De acties van de managers in dit onderzoek sluiten aan op bestaande literatuur over de rol van een manager. Het agency / sensemaking perspectief van kijken laat zien dat, ingezoomd op ‘hoe’ de manager dit doet, het *een intern proces is waarin de persoon achter de manager van grote invloed is.* Dat laat de complexiteit in het antwoord op de onderzoeksvraag zien en geeft een nieuw inzicht op het proces van vertalen. Er speelt zich een vast proces af in de manager tijdens het doorlopen van de eerder vastgestelde praktijken. Managers geven aan dat als de organisatie duidelijk en expliciet is zij zich (met of zonder tegenzin) committeren aan de uitgangspunten van de organisatie. In dit onderzoek is de verandering echter ambigu.

Managers gebruiken hun eigen kompas, gevormd door ervaring, normen & waarden, persoonlijke achtergrond, intuïtie en gevoel om invulling en betekenis te geven aan de voorgestelde verandering. Managers toetsen, willen begrijpen, bepalen onduidelijkheden en concluderen op hun eigen kompas, niet dat van de organisatie, wanneer de organisatie daar ruimte toe laat. Vervolgens vertalen managers de transitie door het creëren van draagvlak voor hun eigen interpretatie, communiceren ze deze in continue dialogen, geven betekenis, overtuigen en implementeren uiteindelijk hun eigen invulling van, in dit onderzoek, de netwerkorganisatie.

Aanvullend op de bestaande literatuur stelt dit onderzoek dat de invloed van de persoon achter de actor dermate groot is dat er niet alleen gekeken dient te worden naar hoe de manager of actor vertaalt, maar ook naar wat hij/zij vertaalt en hoe dit tot stand is gekomen. Hoewel de managers in dit onderzoek op

papier dezelfde acties uitvoeren heeft de 'interne dialoog' in de manager tot wezenlijk andere interpretaties van de te implementeren veranderingen geleid, binnen één organisatie met op papier dezelfde informatie tot ieders beschikking.

Suggesties voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek was er sprake van ambiguïteit. Uit dit onderzoek is het vermoeden gerezen dat dit een bepalende factor is in de mate waarin agency effect heeft op de uitkomsten van het proces van vertalen. Verder onderzoek binnen meerdere organisaties met verschillende niveaus van ambiguïteit kan ons meer leren over de samenhang tussen deze factoren.

De 20 geïnterviewde managers sturen grote teams aan (rond de 25 FTE) en hebben een grote mate van autonomie. Verder onderzoek kan aantonen wat het effect van autonomie van managers op het proces van vertalen is. Mogelijk speelt de factor 'ervaring' een bepalende rol in hoe managers transitie vertalen. Vervolgonderzoek kan hier meer inzicht in geven.

Een lange termijn studie vanaf de start van een idee bij het senior management tot de borging in de praktijk kan aanvullende inzichten geven in de praktijken die zich in de manager zelf afspelen en de factoren die hier invloed op hebben.

De invloed van agency op het proces van vertalen is dermate groot dat verder onderzoek, waarin agency niet langer als een onderdeel van een aspect maar als een volwaardig en zelfstandig aspect in het proces van vertalen wordt gezien, zeer gewenst is. In dit vervolgonderzoek kunnen de (bewuste en vooral ook onbewuste) handelingen die de manager verricht in het proces van vertalen nader in kaart worden gebracht. Elk van de in dit onderzoek vastgestelde handelingen kan onderwerp zijn van de vraag 'hoe' de manager dit doet om zo verdere verdieping op dit onderzoek aan te brengen.

In deze studie is geen enkel waardeoordeel gevormd over de output van het proces van vertalen. Nader onderzoek kan uitwijzen wat de (lange termijn) effecten zijn van de vastgestelde acties van managers op het succes van de organisatie.

In deze studie kwam de aanzet tot verandering vanuit het senior management. Interessant is om te onderzoeken hoe het proces van vertalen, vanuit het in deze studie gehanteerde perspectief, eruit ziet als de verandering opkomend is vanuit de operatie.

De proposities zoals beschreven in de conclusie van dit onderzoek kunnen in verschillende contexten, door verschillende onderzoekers, worden getoetst. Onderzocht is de rol van de manager. De data is volledig gevormd door deze groep, wat passend is bij de onderzoeksvraag. Het bestuderen van de actoren om de manager heen kan aanvullende inzichten geven in hoe de manager te werk gaat en aan welke invloeden de manager bewust / onbewust is blootgesteld. Dit is daarmee een limitatie en suggestie voor vervolgonderzoek.

Limitatie / Reflectie

Aan dit onderzoek zijn een aantal limitaties verbonden. Een belangrijke limitatie is het feit dat dit onderzoek binnen één organisatie(deel) is uitgevoerd. Hoewel het onderzoek grondig is opgezet qua aantal interviews is niet uit te sluiten dat factoren specifiek behorend bij de onderzochte organisatie van invloed

zijn geweest op het onderzoek. Het onderzochte onderwerp in combinatie met de gehanteerde perspectieven is complex en speelt zich grotendeels onzichtbaar af. Dit maakt het onvermijdbaar dat de onderzoeker interpreteert wat er zich in de geïnterviewde manager afspeelt. Dergelijk onderzoek is per definitie subjectief en multi-interpretabel.

De onderzoeker zelf is een limiterende factor op zich. De onderzoeker is onderdeel van de onderzochte populatie. Dit zal, ondanks de maatregelen die zijn genomen om dit onderzoek zo objectief mogelijk uit te voeren, effect hebben op de interpretatie van de resultaten. Het onderzoek is door één onderzoeker uitgevoerd. De invloed van de onderzoeker had verminderd kunnen worden door meerdere onderzoekers samen te laten werken. Dit past echter niet bij het doel van dit onderzoek, het afstuderen door de onderzoeker zelf. Het feit dat dit een masterthesis is, is daarmee een limitatie op zichzelf.

Reflecterend op het onderzoek is de belangrijkste kritiek die de onderzoeker zelf heeft ontstaan door de het omgaan met de beschikbare tijd en de limitatie van de beschikbare tijd die hieraan inherent is. Gedurende het analyseren en verwerken van de data heeft de richting van dit onderzoek steeds meer vorm gekregen en heeft ook het gehanteerde perspectief steeds meer vorm gekregen. Tegelijk was de mogelijkheid om verdiepende vragen te stellen of de interviews te verfijnen (inmiddels) beperkt. Dit heeft tot effect dat dit onderzoek relevante inzichten geeft en tegelijk volop kans biedt om verdieping aan te brengen via aanvullend onderzoek. Dit onderzoek is een serieuze aanzet om anders naar de rol van de manager als actor in het proces van vertalen te kijken en geeft hier gefundeerde inzichten in, aanvullend op bestaande theorie. Tegelijk pretendeert het ook niets meer te zijn dan een gefundeerde aanzet tot nader onderzoek.

Bibliografie

(2019). Opgehaald van www.rabobank.com.

Adler, P. A., & Adler, P. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: perspectives from silicon valley. *California Management Review*, Vol. 34(4), 33-51.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle manager to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, Vol. 14, 69-83.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, Vol. 47(4), 523-549.

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, Vol. 26(11), 1573-1601.

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

Bergström, O. (2007). Translating socially responsible workforce reduction. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23, 384-405.

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On Network Theory. *Organization Science*, Vol. 22(5), 1168-1181.

- Brown, A., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 102-120.
- Buzelin, H. (2005). Unexpected Allies: how Latour's network theory could complement Bourdieusian analysis in translation studies. *The Translator*, Vol. 11(2), 193-218.
- Callon, M. (1984). Some elements of a sociology of translation. *The Sociological Review*, Vol. 32(1), 196-233.
- Cassell, C., & Lee, B. (2017). Understanding Translation Work: The evolving interpretation of a trade union idea. *Organization Studies*, Vol. 38(8), 1085-1106.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travel of Ideas. In B. Czarniawska, & G. Sévon, *Translating organizational change* (pp. 13-48). Berlin: De Gruyter.
- Czarniawska, B., & Sévon, G. (1996). Introduction. In B. Czarniawska, & G. Sévon, *Translating organizational change* (pp. 1-12). Berlin and New York: De Gruyter.
- Doorewaard, H., & van Bijsterveld, M. (2001). The osmosis of ideas: an analysis of the integrated approach to IT Management from a translation theory perspective. *Organization*, Vol. 8(1), 55-76.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is Agency? *American Journal of Sociology*, Vol. 103(4), 962-1023.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Evans, S. (2015). Juggling on the line: front line managers and their management of human resources in the retail industry. *Employee Relations*, Vol. 37(4), 459-474.
- Gatenby, M., Rees, C., Truss, C., Alfes, K., & Soane, E. (2015). Managing change, or changing managers? *Public Management Review*, Vol. 17(8), 1124-1145.
- Gino, F. (2018). The business case for curiosity. *Harvard Business Review*, Vol. 96(5), 48-57.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Fabbri, T. (2002). Revising the past (while thinking in the future perfect tense). *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15(6), 622-634.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia method. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gioia, D., Thomas, J., Clark, S., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, Vol. 5, 363-383.
- Grey, C. (2017). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, branching into management: continuity and change in the role of first line manager. *Journal of Management Studies*, Vol. 42(3), 471-506.
- Huy, Q. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, Vol. 79(8), 72-79.

- Huy, Q. N., Corley, K. G., & Kraatz, M. S. (2014). From support to mutiny: Shifting legitimacy judgements and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal*, Vol. 57(6), 1650-1680.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance. *Academy of Management*, Vol. 22(4), 911-945.
- Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organizational Science*, Vol. 19(5), 729-752.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm. *Organization Science*, Vol. 3(3), 383-397.
- Konlechner, S., Latzke, M., Güttel, W. H., & Höfferer, E. (2018). Prospective Sensemaking: A Comparison of change trajectories in two hospital units. *Human Relations*, Vol. 71(5), 1-27.
- Latour, B. (1984). The Powers of Association. *The Sociological Review*, Vol. 32(1), 264-280.
- Laumann, E. O. (1991). Comment on 'The Future of Bureaucracy and Hierarchy in Organizational Theory: A report from the field'. In R. M. Kanter, P. Bourdieu, & J. Coleman (Red.), *The Future of Bureaucracy and Hierarchy in Organizational Theory: A report from the field* (pp. 90-93). Boulder, CO: Westview Press.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, Vol. 8(1), 57-125.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *The Academy of Management Journal*, Vol. 50(1), 57-84.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, Vol. 47(3), 551-580.
- Morris, T., & Lancaster, Z. (2005). Translating Management Ideas. *Organization Studies*, Vol. 27(2), 207-233.
- Mueller, F., & Whittle, A. (2011). Translating Management Ideas: A Discursive Devices Analysis. *Organization Studies*, Vol. 32(2), 187-210.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, 57-76.
- Rabobank. (2018). Nota 'bankieren 3.0'.
- Rabobank. (2019, februari). Samen verder Bouwen. *Samen verder Bouwen*.
- Radaelli, G., & Sitton-Kent, L. (2016). Middle managers and the translation of new ideas in organizations. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18, 311-332.
- Reay, T., Golden-Biddle, K., & Germann, K. (2006). Legitimizing a New Role: Small Wins and Microprocesses of Change. *Academy of Management Journal*, Vol. 49(5), 977-998.
- Rhodes, R. (2007). Understanding Government. *Organization Studies*, Vol. 28(8), 1243-1264.

- Ring Smith, P., & van de Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 483-498.
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, Vol. 42(7), 1413-1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, Vol. 48(5), 953-983.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success: the construction of organizational fields. In B. Czarniawska, & G. Sévon, *Translating organizational change* (pp. 69-92). Berlin and New York: De Gruyter.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making Sense of the Sensemaking Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 6-32.
- Spyridonidis, D., & Currie, G. (2016). The translational rol of hybrid nurse middle managers in implementing clinical guidelines: effect of, and upon, professional and managerial hierarchies. *British Journal of Management*, Vol. 27, 760-777.
- Sturdy, A., Brocklehurst, M., Winstanley, D., & Littlejohns, M. (2006). Management as a (self) confidence trick: Management Ideas, Education and Identity Work. *Organization*, Vol. 13(6), 841-860.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: what Grounded Theory is not. *The Academy of Management Journal*, Vol. 49(4), 633-642.
- Teulier, R., & Rouleau, L. (2013). Middle Managers' Sensemaking and Interorganizational Change Initiaton: Translation Spaces and Editing Practices. *Journal of Change Management*, Vol. 13(3), 308-337.
- van Emmerik, I., & Eeuwema, M. C. (2008). The aftermath of organizational restructuring: Destruction of old and development of new social capital. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23(7), 833-849.
- van Grinsven, M. (2017). A Patient is Not a Car. Amsterdam: ABRI Amsterdam Business Research Institute.
- van Grinsven, M., Heusinkveld, S., & Cornelissen, J. (2016). Translating Management Concepts: Towards a Typology of Alternative Approaches. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18, 271-289.
- Wæraas, A., & Nielsen, J. A. (2016). Translation Theory 'Translated'. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 18, 236-270.
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, Vol. 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual review of psychology*, Vol. 50, 361-386.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16(4), 409-421.

Westney, D. E., & Piekkari, R. (2019). *Reversing the Translation Flow*.

Wright, A. (2005). The role of scenario's as prospective sensemaking devices. *Management Decision*, Vol. 43(1), 86-101.